د. اسامة رضا طلبة

مبادئ إدارة الاعمال

إدارة الاعمال بين النظرية والمفهوم

2021
مؤسسة اتجاهات

مبـــادئ إدارة الأعمـال

ادارة الاعمال بين النظرية والمفهوم

الدكتور اسامة رضا طلبة

2021- القاهرة
مؤسسة اتجاهات للاستشارات والدراسات

مقدمة..

لطالما كانت إدارة الأعمال بالنسبة لي أكثر من مجرد علم، إنها شغف وحب لاستكشاف سلوكيات الإنسان في بيئة العمل، وفهم آليات بناء المؤسسات الناجحة. دفعني هذا الشغف إلى دراسة هذا المجال على مدار أكثر من 12 عامًا، حيث كنت أطمح إلى المساهمة في تطوير المؤسسات وتحقيق النمو المستدام. خلال هذه الرحلة العلمية، تعلمت الكثير عن قيادة الفرق، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الصعبة .هذه المهارات، إلى جانب المعرفة النظرية التي اكتسبتها، ساهمت في تطوري كمحترف وقادتني إلى تحقيق العديد من الإنجازات.

أود أن أعبر عن خالص شكري وامتناني لكل من ساهم في صقل شخصيتي وعقلي، لكل أساتذتي الأفاضل الذين كانوا لي خير قدوة ومصدر الهامى ، ولزوجتي وأولادي الذين قدموا لي الدعم والتشجيع اللانهائي.

إن هذا الكتاب هو محاولة متواضعة مني لتبسيط مفاهيم إدارة الأعمال المعقدة، وجعلها في متناول جميع الناس .سواء كنت طالبًا يبحث عن فهم أعمق لهذا المجال، أو رجل أعمال يطمح إلى تطوير مهاراته الإدارية، أو حتى شخصًا مهتمًا بمعرفة المزيد عن عالم الأعمال، فإن هذا الكتاب موجه إليك .يهدف هذا الكتاب إلى تزويد القارئ بأدوات عملية تساعده على فهم وتطبيق مبادئ إدارة الأعمال في حياته. وسأحاول قدر الإمكان تبسيط المفاهيم المعقدة، وتقديم أمثلة واقعية من عالم الأعمال، وذلك بهدف تمكين القارئ من اتخاذ قرارات أفضل لتحقيق أهدافه.

د. اسامة رضا طلبة

المحتويات ..

....

الفصل الأول

المدخل إلي علم الإدارة

***

أولاً : ماهية الإدارة ..

تعريف الإدارة .

الادارة هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصنع قرار باستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفعالية.

← عناصر التعريف:.

1) عملية: إي أنها طريقة منظمة وليست عشوائية.

2) الوظائف الإدارية: قائمة لتحقيق جملة من الوظائف (التوجيه، والتنظيم، الخ...).

3) الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد :يركز التعريف على استخدام

4) الموارد بكفاءة وفعالية.

5) الأهداف التنظيمية: تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويختلف الهدف باختلاف المنشأة.

6) الكفاءة: أداء العمل المطلوب بأفضل طريقة.

7) الفعالية: القدرة على اختيار أهداف مناسبة وملائمة للاحتياجات المجتمع.

تعريفات اخري

- فردريك تايلور Frederick Taylor: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.
- هنري فايول Henri Fayol: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.

الحاجة إلي الإدارة .

الحاجة إلى الاستعانة بالجوانب الإدارية في كثير من جوانب الحياة أمراً أساسياً ومهماً؛ إذ إن الأمور لم تعد من البساطة بحيث يستطيع الفرد أن يعالجها بالطرق التقليدية المعتادة.

وقد أصبح الفرد يعيش في خلايا من العلاقات المتشابكة على كل صعيد، والتي تشمل جوانب الحياة الفردية والاجتماعية، أو على مستوى العلاقات المحلية والعالمية للهيئات والمنظمات، ويشتمل كل جانب من هذه الجوانب على جزئيات من الخلايا تشكل بحد ذاتها دائرة من العلاقات المتشابكة, بحيث أصبح جانب معالجة الأمور وإدارتها، ومتابعتها متأثراً في غالب الأحيان بنسبة كبيرة من هذه العلاقات، وهنا تظهر الحاجة إلى الجانب الإداري الذي يطرح طرق الحل بشكل منظم ومبرمج ومتكامل، ويلفت الانتباه إلى مسلّمات من نتاج تجارب الآخرين تختصر الوقت وتوفر الجهد، وتعطي نتائج مثمرة وتساعد على تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

ولكي يتضح هذا الأمر لابد من تحديد معنى الإدارة بمفهومها البسيط.

معني الإدارة

الادارة عبارة عن: عملية اجتماعية مستمرة، تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد.

وبهذا فإن الإدارة بمفهومها الشامل لسلوك الفرد تشمل جوانب التصرف السلوكية له في بيته وعمله ودعوته وتجارته، مما يتيح له الاستفادة من الإمكانيات المختلفة أفضل استفادة باستخدام أفضل وسيلة لتحقيق أفضل هدف, فإذا اتضح لك هذا علمت مدى الخسارة التي يتحملها الفرد والجماعة والمؤسسات والدول عند إدارتهم لأمورهم بالطرق التقليدية التي لا تأخذ باعتبارها مثل هذا المفهوم، أو قد تأخذ بجوانب منه دون الجوانب الأخرى، وقد خسر العرب كثيراً من مواردهم وطاقاتهم واستخدمت وسائل تقليدية سطحية في إدارة شؤونهم، وتبع ذلك قصور واضح في تحقيق الأهداف المرجوة, هذا إن كانوا قد وضعوا لأنفسهم أهدافاً عند ممارستهم لأي عمل, والمثل كفيل بجعل الأمر أكثر وضوحاً، ولك أن تقيس عليه أي واقع تشاء على مستوى أسرتك ودعوتك وعملك.

ان استفادتك من تفهمك واستخدامك لمفاهيم الإدارة يعينك في أمور عدة، فإن من مستلزمات الإدارة الناجحة ما يذكره أحدهم في سطور قليلة فيقول: **إن قدرة المسئولين وأرباب الأعمال على تأمين مناخ عمل ملائم لمساعديهم ومن يعمل تحت إشرافهم للعمل بإخلاص وكفاية عالية تعد من مؤشرات النجاح في الإدارة.**

فمناخ العمل الملائم هو المناخ الذي يقود العاملين إلى جعل أهدافهم كأفراد متناسقة مع هدف المجموعة بحيث تكون حصيلة تحقيق أهداف المجموعة أكبر من مجموع الجهود الفردية لهؤلاء العاملين, وبالتالي هذا يعني تحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة التي تعمل بها المجموعة.

وعليه فإن من مستلزمات جعْل العاملين في منظمة ما أن يهيَّأ لهم المناخ المناسب للعمل ، مما يجعلهم يوحدون جهودهم ويخلصون في تحقيق الهدف، والعكس الصحيح، فإن عدم وجود مناخ صحي يثبط العاملين، ويساعد على نمو الفردية في تحقيق الأهداف، مما يؤدي إلى عدم تضافر الجهود، والتأخر في تحقيق الهدف،

وقس على ذلك كثيراً من مفاهيم الإدارة التي تفيدك وتعينك على السير في أمورك بصورة واضحة ومنظمة، فإنك لو عدت إلى تعريفنا الذي ذكرناه آنفاً سوف تجد أننا اعتبرنا التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة دعائم الإدارة المتكاملة، ولتقريب الصورة أكثر نقول لك: لو توسعت في الحديث عن كل جانب وربطه بالأمثلة المختلفة من واقع حياة الأفراد، سيظهر لك كم نحن بحاجة إلى القيادات التي تخطط وتنظم مسبقاً لتحقيق أهداف مرسومة ثم تقود الجهود بمهارة إدارية متقنة مع وجود الرقابة الدائمة للتأكد من صحة منهج السير رجاء تحقيق الهدف.

لقد عكف الكثيرون من علماء الإدارة على رسم خطوط عريضة لجوانب الإدارة المهمة كي يستفيد منها من يتحملون عبء المسؤولية في حياة الأمم، واستطاعوا من خلال التجربة أن يضعوا نظماً دقيقة مبرمجة لها أثرها الكبير في تسيير الأمور بحكمة وروية، وإدراك عميق للنتائج ونسوق مثلاً شائعاً في علم الإدارة وهو: اتخاذ القرار الذي يصفه أحد الكُتاب بقوله: "**يعتبر اتخاذ القرار بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية**، وحتى في حياة الدول، وتنبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني". فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات، أو في تنفيذها، أو يكونون هدفاً لها، كما تنبع أهمية هذا الموضوع من ناحية أخرى من ارتباطه بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها؛ إذ طالما هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما كان هناك اتخاذ قرار وذلك باختيار البديل الأفضل، وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات طالما هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة.

وتتضح لك أهمية هذا الجانب إذا نظرت إلى الطريقة المثلى في اتخاذ القرار، وإن اختلفت المدارس الإدارية في عرضها، فإن من أساسياتها مراحل متتابعة لضمان السلوك الأمثل في الوصول إلى القرار الأمثل كذلك، وهذه المراحل هي:

1- تشخيص الأمر محل القرار..

2- تحليله ودراسة الجوانب المتعلقة به.

3- طرح البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.

4- تقويم البدائل بذكر سلبياتها وإيجابياتها ووزن كل منها على حدة..

5- اختيار القرار الملائم لهذا الأمر.

ولا تتوقف هذه العملية عند هذا الحد، بل لابد من متابعة تنفيذ القرار لمعرفة مدى النجاح الذي حققه هذا القرار في تحقيق الهدف أو حل المشكلة المعنية، وقد أوردنا هذا المثل في سياق الحديث عن الحاجة إلى الجانب الإداري في الحياة،

إن مما يعيب قراراتنا أنها لا تنظر إلى الأمور بشمولية وسعة أفق، ولا تبحث عن البدائل المطروحة قبل اتخاذ القرار، ولا ينظر إلى الآثار التي يتركها تنفيذ القرار في الواقع.

أهمية الإدارة.

اهمية الإدارة تعتبر الإدارة هي الخط الفاصل بين النجاح والفشل، فالإدارة هي مسؤولة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمات داخل المجتمع بل ويتخطى دورها ليصل إلى مسؤولية تقدم أو تخلف الأمم، فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية يقع على عاتقها، فهناك الكثير من الدول التي تمتلك مقومات النجاح الاقتصادي من ناحية الموارد ولكن سوء الإدارة يبقيها في مواقع متأخرة اقتصادياً، وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية الإدارة ..

- تعمل الإدارة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال إدارة عمليات الإنتاج، وجمع وتنظيم الموارد المتاحة، وتوجيه الجهود البشرية بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق الأهداف، ففي ظل وجود الإدارة لن يكون هناك هدر للجهد والوقت والمال.
- تعمل الإدارة من أجل الحصول على أكبر درجة ممكنة من الإنتاجية مع أقل نسبة ممكنة من التكاليف.

- تعمل على إنشاء هيكل منظم وسليم داخل المنظمة أو الشركة، بحيث لا يكون هناك تداخل في العمل بين الموظفين.
- تكمن أهمية الإدارة في القدرة على التكيّف مع المتغيرات المستجدة.
- تؤدي الإدارة الفعّالة إلى تحسين الإنتاج الاقتصادي، وبالتالي زيادة نسبة الرفاهية لدى الناس.
-

مفهوم الإدارة

يشير مفهوم الإدارة بشكلها البسيط إلى تقديم خدمة ما، أو القيام بعمل معين من الأعمال، فالإدارة تعني خدمة الآخرين، وتوفير التعاون والتنسيق بين مختلف الأشخاص من أجل تحقيق هدف معيّن، وهي نشاط فكري وذهني يرتبط بشخصية الفرد الإدارية الذي يعمل على تحفيز الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة باستخدام الموارد المتاحة، ومن المفاهيم الأخرى للإدارة

الترتيب والتنظيم لغاية تحقيق الأهداف.

وظائف الإدارة

فيما يلي الوظائف الإدارية الرئيسية:

التخطيط: يتمثل في تحديد الأهداف الرئيسية وأفضل الطرق الممكنة لتحقيقها.

التنظيم: يتمثل في تخصيص وتقسيم المهام والموارد بين مختلف الأقسام.

صنع واتخاذ القرار: يتمثل في وضع عدّة حلول وبدائل للمشكلة واختيار البديل أو الحل الأنسب.

القيادة: تتمثل بأربعة أنشطة رئيسية وهي: تشجيع الأفراد العاملين.

تحفيز الموظفين لبذل المزيد من الجهد.

التعامل مع الأفراد والجماعات.

العلاقات الشخصية مع الآخرين.

الرقابة: تتمثل في متابعة التقدم في العمل وتقييمه لتحقيق الأهداف.

الإدارة علم أم فن .

ومن خلال التّعريفات السابقة أنّها اتفقت على أنَّ الإدارة، عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد لتحقيق الأهداف، هي تحليل للعمل الإداري للمدير إلى وظائف / التّخطيّط -التّنظيم-القيادة-الرقابة، وأنَّها ترسم الخطط وتضع السّياسات والإجراءات وتنظِّم وتراقب وتوجّه العاملين الوجهه الصحيحة لتحقيق الأهداف، ليست مجرَّد تنفيذ الأعمال وإنَّما جعل العاملين ينفذون الأعمال، إنَّها ليست غاية بل وسيلة للحصول على الهدف.

فعلماء الإدارة منهم من اعتبرها علم ومنهم من اعتبرها فن

الإدارة كعلم

يقصد بالعلم أنّه مجموعة من القواعد والمبادئ التي تمَّ الوصول إليها بالبرهان، يقام عليها الدّليل الذّي يؤكِّد صحَّتها وسلامتها، وأنَّه قابل للتعديل.

خصائص العلم

جمع المعلومات وتفسيرها وتحليلها من خلال ملاحظة الظّواهر والمشكلات بشكل دقيق. يعتمد على التّجربة العلمية. في الوقت الحالي تمَّ الاعتماد في الإدارة على الملاحظة والتّجربة في استنباط القواعد والمبادئ التّي تفسِّر المشاكل الإدارية، ويمكننا القول بأنَّ الإدارة هي علم قائم بحد ذاته له مجموعة من القواعد والأنظمة والمبادئ الخاصَّة به كعلم، ولكنّه علم لا يمكن وصفه بالشّمولية وانّه غير دقيق مثل العلوم الطبيعية (الكيمياء، الفيزياء)، بل هو شبيه بالعلوم الاجتماعية.

فوائد علم الإدارة

تزود المدير بطرق منظمة للتفكير في سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة.

يقدّم للمدير مجموعة من المصطلحات والمفاهيم التّي تمكِّنه من القيام بالعمل الإداري بوضوح.

توفِّر للمدير مجموعة من الأساليب التّي تمكنه من التّعامل مع العديد من المشاكل في مواقع العمل.

الإدارة كفن

يقصد بالفن المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدِّي تطبيقه الحصول على أفضل النتائج، فهنا تعتبر الإدارة فن، لانَّه مهما كان المدير لديه قدر عالي من العلم والمعرفة في مجال الإدارة، لا يكون دليل قاطع على قدرته على تصريف الأمور إذا لم يكن لديه مهارة تطبيق قواعد علم الإدارة، فالإدارة ليست فقط قواعد العلم بل كيفية تطبيق هذا العلم.

لذلك الإدارة فن يتطلَّب من المدير أن تتوفر لديه المهارة في تطبيق ما تعلمه من علم الإدارة من مبادئ تساعده القيام بمهامه وإدارة موظفيه.

لماذا الإدارة علم وفن؟

يتَّضح ممَّا سبق تفصيله أنّه يمكن القول بأنَّ الإدارة هي علم وفن في آن واحد، لإنَّ العلم لمعرفة القواعد والمبادئ الَّتي تخص الإدارة عن طريق الدّراسات و الأبحاث والتّجارب التّي أصبح بالإمكان العمل على أساسها، والفن للاعتماد على مهارة المدير الشّخصية التّي لها صفات معينه تتوفَّر فيه. لذلك العِلم والفن يكمِّل كل منهما الآخر، فكلما تقدَّم العلم سيتقدَّم الفن معه، لإنَّ الفن هو تطبيق للعلم، العلم هو حصيلة معرفة من تجارب حول مشكلة ما، والفن هو المهارة في التّطبيق السّليم للعلم.

ثانيا :- تطوير الفكر الإداري

- **الفكر الإداري في العصور القديمة**

1. **الإدارة في الحضارة القديمة:**

لقد كان لمصر القديمة نصيب كبير في بزوغ العمليات الإدارية المعروفة في الوقت الحالي ، وفي ظهور الفكر الإداري والتنظيمي الذي مازال يعتبر معينا لا ينضب لكثير من النظريات الإدارية المعاصرة ، فالمجتمع المصري الفرعوني كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي الذي هو رمز التنظيم الإداري على مر الزمن ، ففي قمة الهرم فرعون ملك مصر ، وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل تنازلي أخذ في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون. وهناك ثلاثة أقسام لإدارة شئون الدولة ، أولها لإدارة الشئون المدنية ، وكان يشرف عليها الوزير ، والثاني مخصص لإدارة شئون المعابد الدينية ، يشرف عليها كبار رجال الدين ، وقسم لإدارة شئون الحرب والجيش.

كما كان اهتمام مصر القديمة باختيار أفضل العناصر الإدارية لتوجيه دفة حياة المجتمع في جميع الظروف.

أما الصين القديمة فقد عرفت أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم.

2. **عصر صدر الإسلام:**

جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارية المعاصرة.

فمبدأ الشورى أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل ، جاء الإسلام يحث على الشورى ، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوربا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى" وشاورهم في

الأمر " ، ويقول أيضا" وأمرهم شورى بينهم " وجاء في الحديث الشريف " واستعينوا على أموركم بالمشاورة " وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصاحبه.
والمبدأ الثاني الذي أرسى قواعده الإسلام هو العدل الكامل ، فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة ، لا فرق بين سيد ومسود ، ومقياس التفاضل هو التقوى ، وتطبيقا لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات ، فالعاملون متساوون ، وكل حق يقابله واجب.
كما أرسى الإسلام مبدأ الحوافز في محيط العمل ، فالعاملون وإن كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول ، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال ، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته ، يقول الله تعالى " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل.
وقد أرسى الإسلام قواعد الطاعة ، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة ، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات ، وفي ذلك يقول تعالى " أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم " والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهري لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله.
ولعل أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول صلى الله عليه وسلم تفويض السلطة ، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتثقيفهم في أمور الدين الإسلامي ، كما أن عمر يعتبر أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين ، فكان هناك ديوان البريد و المظالم.
كما كان لذلك الفكر الإسلامي رواد نذكر منهم على سبيل المثال:

1. الماوردي : حيث ترك فكرا إداريا سياسيا لا غنى للدارسين والعلماء عنه.
2. ابن تيميه : ترك فكرا إصلاحيا.
3. القلقشندي : حفظ في كتابه صبح الأعشى كل ما نريد معرفته في إدارة المكتبات ، وهناك كثير من الشواهد العينية التي تفيد أن علم الإدارة له جذوره عند المسلمين ، تدل على ذلك الوثائق التي أرسلها الخلفاء إلى ولاتهم في الأمصار.

3. الإدارة في الحضارة الغربية:

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحاضرات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها ، ولكنها لم تقف عند هذا الحد ، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها ، وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وشحذه ، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام ، وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دور بارز في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته ، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، حيث وضع العالم ماكس فيبر نظريته " البيروقراطية في صورتها المثالية ، ثم تلى ذلك دراسات العالم الأمريكي فرديك تايلور عن الإدارة العلمية ، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي **هنري فايول** ، ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية ، ومن أبرز روادها جورج التون مايو ، وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام ، والإدارة العامة على وجه الخصوص ، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري ، ويبدو ذلك واضحا في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج ، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري.

ومن الأسباب التي أدت إلى ظهورعلم الإدارة وتطوره هي:

1. التطور التكنولوجي الحديث.
2. الثورة الصناعية : إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة ، حيث نجد أن لكبار المستشارين في المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد أساسية لتلك الوسائل التي تعتبر النواة للإدارة.
3. زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها.
4. الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

الفكر الجديد في الادارة

المدارس

مدرسة الإدارة الكلاسيكية:

ركَّزت الدراسات والأفكار في الإدارة الكلاسيكية حول معرفة العلاقة بين العوامل المادية وسلوك الإنسان العامل والموظف والتأثير على الإنتاج. والحديث حول الجوانب المادية يعتبر مدخل أساسي لتجريك سلوك العاملين.

ويوجد عشرة مراحل لتكوين التنظيم، وهي كالآتي: وضع كل الموظفين في مجموعات رسمية.

وضع المجموعات الرسمية في أقسام تخصصية وتحديد التخصصات.

وجود هيكل تنظيمي لهذه المجموعات وهذه الأقسام؛ لكي يتم تحديد السلطات ومكانها في الهيكل التنظيمي. رسم خرائط للتنظيم بحيث يظهر عليها قنوات الاتصال وتسلسل الأوامر والتعليمات.

تحديد نطاق الإشراف حتى تسهل عملية الرقابة والإشراف.

تقسيم الإعمال للمهام. وضع وصف تفصيلي وتخطيطي لكل الوظائف.

تقليل مستويات السلطة حتى تسهل عملية الاتصالات.

العمل على تحديد جدول زمني محدد لضبط مواعيد العمل الرسمية للعاملين ضمن الأقسام والمجموعات والتخصصات الإدارية.

جدولة العمل الإداري والعمل على ضبط عملية إصدار الأوامر وطريقة اتخاذ القرار الإداري المناسب. أنواع الإدارات الكلاسيكية:

النوع الأول: الإدارة البيروقراطية:

هي عبارة عن نمط إداري معتمد على القواعد والقوانين والإجراءات الواضحة، وتعتمد على التقسيم الواضح للأعمال وتسلسل هرمي ثابت.

خصائص الإدارة البيروقراطية:

* نظام رسمي للأدوار والذي يعتبر دليل لكل سلوكيات العالمين.

*النظرة غير الشخصية والتي تعني عدم السماح للمدير بتقييم المرؤوسين بناء على مشاعره الشخصية، وإنماء البناء على قواعد منطقية.

*تقسيم الأعمال وتعني تقسيم الوظائف لأعمال صغيرة معينة.

*هيكلة الهرم الوظيفي، ويقصد به الهيكلية التنظيمية التي تحدد مقدار وكمية القوة والسلطة لملء موقع التنظيم. هيكلة السلطة وتعني الهيكلة التنظيمية التي تحدد الأشخاص الذين يحق لهم اتخاذ القرار في جميع مستويات التنظيم. الولاء الوظيفي والمقصود به نظرة الولاء المشتركة ولمتبادلة بين لموظفين والتنظيم. المنطقية وهي استعمال الوسائل المنطقية للوصول لأهداف التنظيم.

مميزات البيروقراطية:

1- تعتبر تطبيق نزية يخضع لقواعد وإجراءات التنظيم. تقسيم الأعمال على مبدأ التخصص.
2- توضيح العلاقات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين.
3- المساعدة في الاستقرار في العمل.
4- تحديد واجبات رسمية موزَّعة بطريقة معينة على الموظفين.
5- في الإدارة البيروقراطية تكون وظائف المستويات الدنيا خاضعة للرقابة والإشراف من قبل المستويات العليا.
6- يتم التوظيف بناءً على المؤهلات والخبرات.
7- تعطى الترقيات بناءً على الإنجازات.

تقسيم العمل:

المقصود بتقسيم العمل هو تجزئته لوظائف معينة تقوم بها الإدارات المحددة، ثم يتم تجزئة هذه الوظائف إلى أعمال تقوم بها الأقسام داخل الإدارات.

ويتم تفتيت هذه الأعمال لواجبات ومهام يقوم بها أفراد متخصصين، يتم تقسيم العمل في منظمات الأعمال الدولية بناءً على الأسس التالية:

حسب الموقع الجغرافي. حسب السلعة المنتجة.

حسب الخدمة المقدمة. حسب المستهلكين.

حسب العملاء. حسب مراحل الإنتاج.

حسب مراحل التوزيع. حسب عدد الأفراد العاملين.

حسب الوقت. حسب الوظائف.

حسب التطور الإداري. حسب آلية التسويق. حسب التكنولوجيا المطبقة.

النوع الثاني : الإدارة العلمية:

يوجد سته فروع للإدارة العلمية وهي عبارة عن مداخل خاصة للإدارة العلمية.

وهي كالتالي:

1. مدخل النظم:

هو عبارة عن طريقة لحل المشكلات الإدارية عن طريق التشخيص في إطار المدخلات والمعالجة والمخرجات للنظام. والنظام عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تعمل سويًا من أجل تحقيق هدف محدد، مثلاً لو أخذنا نظام الجامعة لوجدنا المدخلات تتكون من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالإدارة والمباني،

أمّا عملية التفاعل أو المعالجة هي عبارة عن الطريقة أو التكنولوجيا التي تُتّبع لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

والتكنولوجيا المتبعة في مثالنا هي المحاضرات والمؤتمرات والندوات والواجبات التي تُطلب من الطلبة والتجارب التي تتم في المختبرات والامتحانات، أمّا المخرجات هي نفس المدخلات لكنها تظهر بشكل آخر فهي عبارة عن الخريجين من الطلبة.

ولكي يعمل النظام بنجاح يجب أن يستعمل ما يُسمَّى بالمراجعة.

وتقسم النظم إلى نوعين هما:

النظم المفتوحة:

هي النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل نظام إدارة التسويق، حيث يكون التفاعل مع المستهلكين والموردين والمستثمرين وتحاول معرفة ما يقوم به المنافسين وغيرها من التفاعلات.

النظم المغلقة:

هي التي لا تتفاعل مع البيئة الخارجية مثل نظام إدارة الإنتاج.

2. مدخل اتخاذ القرارات:

ينظر هذا المدخل إلى العملية الإدارية بأنها مجموعة من القرارات أكثر من كونها مبادئ إدارية أو وظائف يقوم بها المدراء، حيث تُركز هذه المدرسة على عملية اختيار البديل واتخاذ القرار.

ويشير هذا المدخل الإداري إلى الأسس التي تقوم عليها عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار، وهي كما يلي:

- تحديد المشكلة وتشخيصها.
- معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنظمة بالذات.
- تحديد حجم المشكلة الإدارية.

- معرفة طبيعة المشكلة الإدارية.
- العمل على تحديد الهدف.
- دراسة المنظمة للأهداف المرجو تطبيقها.
- إيجاد الحلول الملائمة التي تقوم بحل المشاكل الإدارية.
- البحث عن الحلول البديلة.
- المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.
- اختيار أفضل الحلول البديلة.
- تنفيذ أفضل الحلول من بين البدائل المتعددة.
- المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحلول.

ومدخل اتخاذ القرارات يشير أن العمل الإداري هو عبارة عن تطبيق أساليب حل المشاكل الإدارية، ومن هذه الأساليب:

* شجرة اتخاذ القرار *أسلوب المراجعة والتقييم

* البرمجة الخطية * بحوث العمليات، نظم المعرفة

* نظم دعم القرارات * النظم الخبيرة * الذكاء الاصطناعي.

3. مدخل الإدارة بالاستثناء:

والمقصود به استثناء خاص يُطبق على البعض من العاملين والموظفين في المنظّمة، ويقصد به أيضًا زيادة تركيز الانتباه للمدراء على الفروع ووحدات التنظيم الذي ينحدر منه الأداء عن المعايير والمقاييس بطريقة ملموسة.

وإن الإدارة بالاستثناء مدخل علمي معاصر لم تعرف عنه الكثير من المعلومات الإدارية اللازمة، كما يمكن التعبير عنه بطريقة علمية أن الإدارة بالاستثناء إدارة مهمة في المنظمات العلمية الحديثة.

4. مدخل الإدارة بالأهداف:

يتم نسب هذه النظرية للدكتور بيترف دركر، فهي عبارة عن طريقة التخطيط عن طريق اللقاء بين الرؤساء والمرؤوسين، وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف التي تساهم في تحقيق العديد من الأمور، ومنها: تحفيز المرؤوسين على العمل لزيادة الإنتاج.

تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية وقدراتهم العلمية. مراقبة أعمالهم والأداء بطريقة إيجابية وهذا لتحقيق أقصى ربح ممكن. تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتغيير والتعديل.

5. مدخل الإدارة الموقفية:

هي إحدى المدارس التي توعم أن كل حالة إدارية تحتاج ممارسة متنوعة، وتسمح باستعمال وجهات النظر الأخرى منفردة أو متجمعة لحل المشاكل الإدارية،
والإدارة الموقفية هي حديثة للتعامل مع كل موقف إداري على حدة وبطريقة مختلفة عن الأمر الإداري الآخر، ويتطلب تطبيق مبدأ الإدارة الموقفية العادلة والمحايدة في اتخاذ القرار وحل المشاكل الإدارية، حيث أن لكل موقف إداري لا يشبه موقف إداري آخر فإن قرار الفصل يختلف عن قرار التعيين.

6. مدخل المهارات الإدارية:

يوجد العديد من المهارات الإدارية ومنها: مهارات فنية، مهارات علمية، مهارات عملية، مهارات لغوية، مهارات جسدية، مهارات نفسية، مهارات التواصل الفعّال، مهارات التأثير على العقل وتغيير القناعة البشرية الخاطئة، المهارات العقلية الإدراكية السليمة التي تكفي لغسل دماغ البشر.

وهذه المهارات تتنوع من مستوى إداري إلى آخر، فنلاحظ ضرورة تواجد المهارات العلمية في المدراء ومستويات الإدارة العليا والإدارة العامة، ويجب توفر المهارات العلمية في الفنيين والخبراء.

النوع الثالث الإدارة التنفيذية:

ركَّزت أفكار الإدارة التنفيذية حول لتركيز والاهتمام بالمفاهيم الفنية للإدارة ووظائف الإدارة، من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وتوجيه وظائف المشروع وظيفة الإنتاج والتمويل ووظيفة الموارد البشرية ووظيفة التسويق.

مبادئ الإدارة التنفيذية:

السلطة: وهي الحق في إصدار الأوامر.

النظام: وهو وجوب الاحترام لأعضاء التنظيم للقواعد.

وحدة الأمر: أي أنه على كل موظف يجب أن يستلم ويتلقى الأمر من شخص واحد وهو المدير.

وحدة التوجيه: أي أن كل المعاملات يجب أن توجه نحو شخص واحد.

تقديم المصالح العامة على المصلحة الذاتية.

المكافأة: وهو دفع ما يلائم جهد العامل وملائم لرأس المال بالنسبة لصاحب العمل.

المركزية: هو بقاء السلطة بيد المدير في المستويات العليا.

تفويض السلطة : وهي العملية التي يتم عن طريقها التفويض للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرارات في موقع معين في التنظيم.

الترتيب: وضع الإمكانات والأفراد في المكان الصح.

المساواة: هي ضرورة العدالة للرؤساء وإظهار الصداقة مع مع المرؤوسين.

الثبات: وهو عدم استبدال وتغيير العاملين.

المبادرة: يجب إعطاء المرؤوسين الصلاحية في انتقاء الأعمال.

روح الفريق الواحد: وهو ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

النوع الرابع الإدارة السلوكية:

ركَّزت الإدارة السلوكية اهتمامها حول معرفة العامل المعنوي والعامل النفسي، وأثرها على سلوك الفرد وإنتاجه. واستنتجت هذه الأفكار من مصانع هوثورن بولاية شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

ومن تجارب مصانع هوثورن: تجربة تحسين الإضاءة والتهوية وتأثيرها على إنتاج العمال، وكانت نتيجة هذه التجربة أهمية العوامل المادية كمحرك أساسي للسلوك الإنساني. تجربة الصداقة، وكانت نتيجة هذه التجربة أن عامل الصداقة أو القرابة كان سبب في زيادة الإنتاج.

ومن هذه التجارب تم استنتاج أربع مبادئ إدارية لها علاقة بالتنسيق وتتطلب من المدراء اتباعها، ومن هذه المبادئ: ضرورة الاهتمام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة أثناء المرحلة الأولية للمشروع.

القيام بعملية التنسيق بين الوظائف الإدارية والقرار الإداري والمكاتب الإدارية بعد البدء في عمل المشروع.

المحافظة على روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد ضمن المكاتب الإدارية المتنوعة في المشروع. التركيز على عملية اتخاذ القرار الإداري وتفويض المدراء باتخاذ القرار الملائم.

*****

ثالثا :- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

العلاقة بين الإدارة العامة والقانون الإداري

ينحدر علم الإدارة العامة والقانون الإداري تحت ما يعرف باسم العلوم الإدارية، إلا أن لكل منها ذاتية الخاصة به، فالقانون الإداري يعتبر مجموعة من القواعد القانونية الملزمة المتعلقة بتنظيم المصالح العامة ونشاطها، وبعلاقات هذه المصالح العامة بالأشخاص، لذا فالقانون الإداري يوضح الأنظمة والقواعد التي تنظم الإدارة العامة من ناحية تأسيسها وتنظيمها ونشاطها.

إضافة إلى ذلك يحدد القانون الإداري الطرق والوسائل والأساليب والإجراءات التي تمارسها الإدارة العامة في نشاطها.

وعلم الإدارة العامة يعني بإيضاح كيفية أداء الإدارة العامة للمهام المنوطة بها، لذا فهو نشاط يهتم بإنجاز الأعمال في المجال الحكومي. والإدارة العامة تخضع لأحكام القانون الإداري ولكنها ليست جزءا منه، وفي نفس الحال ليس القانون مساوية أو موازية للإدارة العامة وفي هذا الشأن أشار الخبراء إلى "أن الإدارة العامة تسير وتحيا في فلك القانون الإداري، وخضوع الإدارة العامة الأحكام القانون الإداري لا يجعلها جزءا من القانون الإداري".

إن لعلم الإدارة العامة صلة وثيقة بالقانون الإداري. فالإدارة العامة تتأثر بالقانون، فإذا كان أفراد المجتمع يلتزمون باحترام القانون فإن مسئول الإدارة العامة أكثر التزاما في عمله وفقا للأنظمة المطبقة. وإن جنح إلى ارتكاب خطأ، فإنه يحال إلى المحاكم الإدارية التي تقوم على أساس المواءمة بين مصالح الأفراد ومصالح الإدارة في نفس الوقت.

ومن هذا المنطق نجد أن بعض المحاكم لا تتقيد بأحكام قانونية معينة بل تلجأ أحيانا إلى ابتكار بعض القوانين المناسبة لإقرار الصالح العام دون المساس بمصالح الأفراد.

العلاقة بين الإدارة العامة وعلم الاجتماع

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية ويعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري.

ويعتبر دراسة المجتمع والجماعات مجالا مهما لعلم الاجتماع، حيث يركز على دراسة أنواع الجماعات والأسس التي تقوم عليها وعلاقاتها ببعضها البعض، ولذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة وسياساتها وبرامجها ونشاطها.

ولرواد علم الاجتماع إسهامات في دراسة جانب من جوانب الإدارة العامة، إذ يعتبر ماكس فيبر (Max Weber) أحد المهتمين بدراسة البيروقراطية، وقد توصل إلى تنظيم له خصائص وقواعد الحكم العمل والعاملين في الإدارة.

إن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة التنظيمات غير الرسمية وعلاقاتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم والعاملين.

العلاقة بين الإدارة العامة وعلم النفس

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني، فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد وانطباعاته ومشاعره، فالمفاهيم الشخصية، والدوافع والإدراك، وسيكولوجية النمو، والقيم والاتجاهات والعوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه هي مفردات علم النفس وتلعب هذه الأنماط السلوكية دورة أساسية في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة.

فأهداف علم النفس مثلا تساهم في خدمة الإدارة العامة ومنها زيادة الكفاءة الإنتاجية والانسجام، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات ومصادر الشكاوى، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام والحد من قدرته. وأخيرة معرفة النمط الثقافي وخاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

العلاقة بين الإدارة العامة والاقتصاد

تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه، إذ أن المالية العامة والميزانية والحساب الختامي والإدارة المالية مثلا تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة الاقتصاد على حد سواء.

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام وتوكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية، وعليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلا تحديد مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق والحسابات الختامية والرقابة المالية...الخ

*****

رابعاً :- مجالات الإدارة الرئيسية .

مجالات الإدارة

هناك عدة مجالات لعلم الإدارة منها:

الإدارة العامة

تعني الإدارة في هذا المجال ممارسة العملية الإدارية في الجهاز الإداري للدولة.

أي الإدارة الحكومية أو إدارة المؤسسات العامة التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للحكومة، وهي لا تهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى بل تهدف إلى تقديم خدمات عامة للمواطنين مثل الدفاع والصحة والتعليم وغيرها.

إدارة الأعمال في مجالات الإدارة

تعني ممارسة الإدارة في المؤسسات والمنظمات ذات الطابع الاقتصادي والتي تقوم بإنتاج السلع والخدمات اللازمة لأفراد المجتمع وأجهزة الدولة بهدف تحقيق الربح.

إدارة المنظمات الدولية

ويقصد بها ممارسة العملية الإدارية في المنظمات التي تقدم خدماتها لعدد من الدول أو لمعظم المجتمع الدولي مثل جامعة الدول العربية وهيئة الأمم المتحدة.

والهدف الأساسي منها هو العمل على تحقيق مصالح الدول المشتركة فيها في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

خامسا :- العملية الإدارية

تعريف العملية الإدارية

العملية الإدارية هي الطريقة المنتظمة بالقيام بالأعمال، التي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصرها، وفي علم الإدارة فهي تتكون من عدة وظائف إدارية متداخلة تتكون من: التخطيط، التنظيم، التوظيف ، التوجيه، الرقابة .

وكل مدير يختص بالقيام بهذه الوظائف بالشكل الأمثل الذي يتيح لمؤسسته أن تكون بالشكل الأفضل.

عناصر (مكونات) العملية الإدارية .

التخطيط، التنظيم، التوظيف ، التوجيه، الرقابة ..

سادسا :- المبادئ العامة فى الإدارة (مبادئ الإدارة).

مبادئ إدارة الأعمال

مع التسارع الذي شهدته البشرية في القرن الأخير، برزت الحاجة إلى إيجاد نماذج إدارية ووسائل تنظيم قادرة على استيعاب الكمّ الكبير من الأعمال اليومية في المصانع والشركات، وكان أوّل من ساهم في ذلك العالم **هنري فايول**، إذ وضع الأساس العلمي الضروري للإدارة الحديثة، وسمّيت فيما بعد بالمبادئ الإدراية الضرورية للإدراة الناجحة.

وقد رتّب **هنري فايول** هذه الأصول في **أربع عشرة** قاعدة،

1. **تقسيم المهامّ** هذا هو أول مبدأ وضعه فايول، وينصّ على أنّ كفاءة طاقم العمل تكون أعلى عندما يعيّنون في مهام تتناسب مع تخصصاتهم.

لذلك فإنّ تجزيء المهمّة الواحدة لأجزاء أصغر وتوزيعها على الأفراد ضروري لرفع الإنتاجيّة، فينفّذ العمّال مهامّ محددة بشكل روتيني يتناسب مع معرفتهم ومهاراتهم، وينطبق هذا المبدأ على جميع المنظّمات مهما كبر عدد موظفيها أو صغر، وينصّ أيضاً أنّ العمل عليه أن يتوزّع على الأفراد القادرين على إنجازه بدلاً من لمجموعة قليلة، وهذا بالطبع يساعد على استغلال القوة العاملة بشكل أفضل.

2. **السلطة والمسؤولية** حتّى يتمّ تسيير الأعمال في أي مؤسسة تنظيمية، للإدارة الحقّ في إصدار الأوامر المناسبة للموظّفين، ومع هذه السلطة تأتي المسؤولية على وجه الضرورة، فكلاهما وجهان لعملة واحدة ، وهذا المبدأ يحمل ضمنياً أنّ القدرة على اتّخاذ القرار متعلّقة بشكلٍ كبير بالقدرة على إعطاء الأوامر للأفراد وطاعتهم، وواحدة من أكثر الأخطاء تكراراً في الشركات الكبيرة، احتواؤها على عدد كبير من المدراء، ممّا قد يؤدّي أحياناً إلى تصادم في القرارات، والحلّ يكون في تعيين عدد قليل من المسؤولين،

وإعطائهم السلطة التي يحتاجونها لاتّخاذ القرارات، بشكل متناسب مع هيكل تنظيم المهام في الشركة، فلا تتصادم قراراتهم في المساحة نفسها.

3. **الانضباط** يعزز هذا المبدأ ضرورة وجود قواعد وتنظيمات واضحة، تساعد على ضبط تصرّفات وسلوك الموظفين وطاعتهم للأوامر، وتحمل بالعادة قيم الاحترام المتبادل، والتفاعل السليم، واللباس المناسب، وغيرها، وهو جزء لا يتجزّأ من العملية الإدارية، والقيمة الجوهريّة لرسالة ورؤية الشركة.
4. **وحدة القيادة** حتى يتمّ العمل على أكمل وجه يستقبل الموظّف الأوامر من رئيس واحد فقط. بهذه الطريقة، يتمّ تجنّب أي نوع من اللبس والتداخل بين المهمّات، كما وتسهّل تحديد مصدر الخطأ في حال حدوثه، فإذا ما استقبل الموظف الأمر من أكثر من مدير، فإنّ هذا الإجراء يعتبر خرقاً لمبدأ وحدة القيادة.
5. **وحدة التوجيه** يهتمّ هذا المبدأ بتوحيد جهود الفريق الواحد للوصول لنفس الهدف، حيثُ يعملون جميعاً تحت قيادة رئيسهم ضمن إطار خطّة واحدة، ويفترض فايول في هذه القاعدة ضرورة وجود خطة واحدة لتنفيذ هدف واحد مركّز، تحت رئاسة مدير واحد.
6. **سيادة المصلحة العامّة على المصلحة الفرديّة** ينصّ هذا المبدأ على أنّ مصلحة المؤسسة مقدّمة على مصلحة الأفراد الذين يعملون فيها ومن ضمنهم المدراء؛ فحتّى تنتظم الشركة وتحافظ على إنتاجيتها يجب إعطاء مصلحتها السيادة العليا، وقد يضحّي الأفراد ببعض أولويّاتهم في سبيل ارتقاء الشركة.
7. **الأجر المناسب والعادل** تنعكس قيمة العدالة بين الموظفين في الشركة الواحدة، من خلال التوزيع المتكافئ للحوافز المادية وغير المادية، إذ يصرُّ **فايول** على عدم وجود نظام مثالي لا يحتاج لتحفيز حتى يستمرّ، وبالتالي يجب الحفاظ على مستوى عادل من التحفيزات المناسبة للطرفين: الشركة والموظف، وذلك لضمان دوام الإنتاجيّة.
8. **المركزية واللا مركزية** إنّ الإدارة ومسؤولية اتّخاذ القرار عليها أن تكون متوازنة، ويعتمد ذلك على حجم المؤسسة وهيكلها التنظيميّ، وتعني المركزية تركّز عملية اتّخاذ القرار في يد الأفراد الذي يشكلون الجزء

الأعلى من الهرم، أمّا بقية الموظفين في منتصف وآخر الهرم، فيتشاركون في اتخاذ القرارات والمسؤولية المحمولة معها، فيما يعرف باللامركزية.
ويصرّ **فايول** على ضرورة محافظة الشركة على التوزان بين هذين السياستين.

9. **التسلسل والتدرّج بالمرتبة** إنّ وجود هيكل إداري لتوضيح مسؤوليات المدراء أمرٌ لا غنى عنه في أي إدارة ناجحة، وعليه يقوم مبدأ وحدة التوجيه الذي تحدثنا عنه سابقاً.

ويؤكّد **فايول** ضرورة وجود سلسلة رأسية غير منقطعة للسلطة والتواصل بين الموظفين من أعلى الهرم لأسفله.

10. **الترتيب** ينص على المبدأ على ضرورة تزويد الموظفين بالمصادر المناسبة التي يحتاجونها لأداء مهامّهم على أكمل وجه، وأن تكون البيئة التي يعملون فيها نظيفة ومرتّبة وآمنة، فينبغي أن تنفّذ الأوامر بطريقة منظمة، وإلّا ستكون هناك فوضى؛ إذ يؤكد فايول أنّ تواجد الموظفين وأدواتهم في المكان المناسب عند وقت الحاجة يعني بالضرورة فعالية أعلى في الأداء.
11. **الإنصاف في معاملة الأفراد** يقع هذا المبدأ في صلب القيم الإدارية لأي مؤسسة، فيجب أن يقوم التعامل مع كل الموظفين على قيم الاحترام وحسن الخلق، ويجب أن يعيّنوا في المكان المناسب لهم ليؤدّوا مهامهم على الصورة الصحيحة، ويشرف المدراء على ذلك، ويلتزموا هم أيضاً بمعاملة الموظفين بعدل وإنصاف دون محاباة أحد على أحد.
12. **استقرار الموظّف** يعتني هذا المبدأ بشؤون الموظّفين والخدمات التي يقدّمونها للشركة، ويؤكد على ضرورة أن تكافح الشركات لتقلل من معدل تغيير الموظفين، وتضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
13. **المبادرة** يجب أن تعطى الفرصة للموظّفين لإبداء آرائهم وأفكارهم المستجدة حول العمل، فيشارك الموظّفون في عملية بناء الخطط بدلاً من تنفيذها فحسب، وهذا بالضرورة يزيد انتماءهم للمؤسسة.
14. **الحفاظ على الوحدة** إنّ الوحدة تخلق جوّاً مريحاً من الثقة والتعاون المتبادل بين الموظفين أنفسهم، وبين الشركة ككل.

يؤكد **فايول** في هذا المبدأ على عمل الفريق الواحد وروحه الجماعية، فحتى ترتقي المؤسسة في سلم النجاح عليها أن توجد تكاملاً منظّماً موحّداً على مستوى الأفراد والجماعات.

أخلاقيات الإدارة

أخلاقيات الإدارة هي معاملة الشركة للموظفين والمساهمين والملاك والجمهور معاملة أخلاقية، ولا تتعارض رغبة الشركة في تحقيق أرباح مع اتباعها للأخلاق الحميدة، كما ينبغي أن يُعامل الموظفون معاملة حسنة، سواء يعملون في مقرها أو في فروعها بالخارج. وتتجلى الأخلاق الحميدة للشركة في احترامها لبيئة المجتمع، وإحدى صور احترامها للمساهمين والملاك تتجلى في صدق ونزاهة سجلاتها.

الأخلاق والسلوك القويم هما الركن الركين للإدارة السليمة. فمن الناحية الإدارية، يعد التصرف بأخلاقية عالية جزءًا لا يتجزأ من النجاح المهني طويل المدى. فالانفتاح على المعلومات وزيادة فرص العمل عن الماضي جعل عالم الأعمال الحديث في حاجة حقيقية إلى الأخلاق. .

****

الفصل الثاني

التخطيط

تعريف التخطيط

هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحقيق هذه الأهداف.

تعريف اخر :

التخطيط {بالإنجليزيّة }Planning :هو عبارة عن عملية تَهتمُّ بإعداد الخُطط الخاصّة بشيءٍ معين، ويُعرَّف التخطيط بأنّه صياغة فَرضيّاتٍ حول وضعٍ مُعيّن، ويعتمد على استخدام تفكير دقيق ؛ بهدف اتخاذ القرار المُناسب حول تطبيق سلوكٍ ما في المستقبل.

من التّعريفات الأخرى للتخطيط هو نَشاطٌ يُطبّقه كافة الأفراد في أغلب الشؤون العامة، ويَعتمدُ على إعداد خُطّةٍ ذهنيّة قبل تحويلها إلى خُطة حقيقيّة؛ أي الحِرص على التفكير قبل المُباشرة بالعمل.

أهميّة التخطيط ..

تُعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف المُهّمة في الإدارة؛ حيث وضعت هذه الوظيفة لتحقيق أهميّة مرتبطة بها، وهي:

1. السعي إلى تقليل مُعدّل المخاطرة.

2. الاستِفادة من المَوارد المُتاحة بأفضل الطُرق.

3. الوصولُ إلى التكامل بين المَراحل الخاصّة بالتنسيق عَن طريق اتّخاذ القرارات المُناسبة والصحيحة.

4. وضع أولويّات العمل وترتيبها وفقاً لاتفاقها مع الحاجات.
5. المُساهمة في السيطرة على كافّة المشكلات الخاصّة بتنفيذ العمل.
6. الحرص على توفير الرضا في بيئة العمل.
7. المُشاركة في التنبؤ للمستقبل الخاص بالعمل .
8. تحديد أهداف معينه ومعرفة أهم سبل تحقيقها .
9. التخطيط في الوقت الحاضر لما هو مستقبلي .
10. التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته .

مميزات التخطيط

يركز على هدف معين .

يهتم التخطيط بالزمن .

أنه مستقبلي لما سيكون عليه العمل .

أنه تنبؤي .

فوائد التخطيط :.

1. يساعد في حل مشكلات المستقبل .
2. تنظيم العمل .
3. يساعد على التنسيق بين الأهداف وتحقيقها .
4. يساعد في وضع الأهداف وبوجود الأهداف تحدد الاتجاهات .
5. الرقابة المستمرة على العمل .

أنواع التخطيط :.

حسب الفترة الزمنية :

طويلة الأجل (3-10) سنوات .

متوسطة الأجل (1-3) سنوات .

قصيرة الأجل (أسبوعيه ، شهريه ، سنوية).

التصنيف حسب المستوى الإداري

1/ **مستوي الإدارة العليا** : تقوم به الإدارة العليا (الرئيس ، نائب الرئيس)

وتتميز بالبعد الاستراتيجي (خطة إستراتيجية) طويلة الأجل .

2/ **مستوي الإدارة الوسطى** : ويقوم بها مساعدو المدير ورؤساء الأقسام

وتتميز بالبعد التفصيلي (خطة تفصيلية أو تكتيكية) .

3/ **التخطيط على مستوي الإدارة الدنيا** : ويقوم به المشرفون وتتميز

بالبعد التشغيلي (خطة تشغيلية) .

المستوي الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	**إستراتيجية**	**طويلة الأجل**
الإدارة الوسطى	**تفصيلية وتكتيكية**	**متوسطة الأجل**
الإدارة الدنيا	**تشغيلية**	**قصيرة الأجل**

عناصر التخطيط

اولا : الهدف :.

الغاية المراد تحقيقها ويجب أن ترتب الأهداف بشكل هرمي .

*** مميزات الأهداف أو الشروط الواجب توفرها في الهدف :**

وضوح الهدف .

مشروعية الهدف : أي يتوافق مع العادات والتقاليد .

واقعية الهدف : أي ممكن التحقيق حسب الإمكانات .

قابلية القياس : أي أنه قابل للقياس والمتابعة .

ثانياً : القواعد ..

ما يجب وينبغي القيام به وما لا ينبغي القيام به .

ثالثاً : الإجراءات ..

سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب أتباعها .

رابعاً : السياسات ..

الإطار الموجة لعملية تنفيذ القرارات وهي المبادئ والقوانين التي تضعها المؤسسة لكي يسترشد بها العاملون .

خطوات التخطيط

تحديد الأهداف

بوضوح الهدف وواقعيته ومشروعيته (زيادة المبيعات بنسبة10% خلال 3 سنوات).

جمع المعلومات

جمع المعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل

وتتطلب تقديم ظروف الماضي والمستقبل .

وضع الافتراضات

وذلك بوضع افتراضات معينه حول الظروف

التي يمكن أن يتعرض لها المشروع .

* الافتراضات طرفان :

1/ أن تكون مشجعه وموجبة .

2/ أن تكون مثبطة وسالبة .

خطوات التخطيط

↓

تحديد الأهداف

↓

جمع المعلومات

↓

وضع الافتراضات

↓

تحديد البدائل والاختيار

↓

التنفيذ وتقويم النتائج

تحديد البدائل والاختيار من بينها

مثال (بدائل لتحقيق هدف زيادة 10% من المبيعات) .

- البيع بسعر أقل .
- إدخال تغيرات على السلعة .
- البحث عن أسواق جديدة

التنفيذ وتقييم النتائج

وتختص هذه الخطوة بوضع البديل الذي تم اختياره

موضع التنفيذ وتقويم النتائج .

التخطيط والمدير

يعتبر التخطيط اولى مهام المدير واهم وظائفه الادارية الاتى تعمل على تحقيق نجاحه والوصول الى الأهداف المرجوة للمؤسسة .

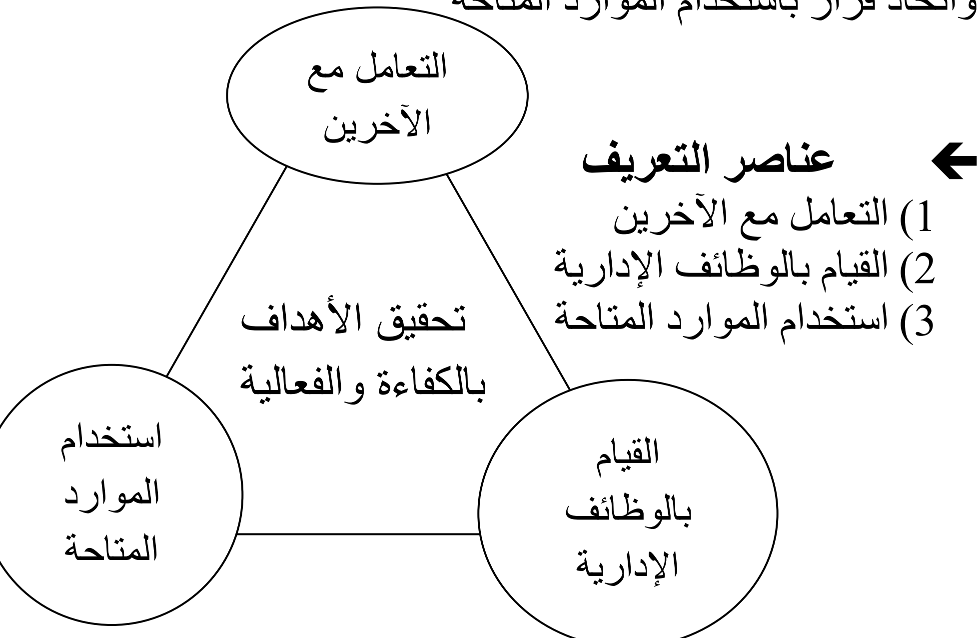
المستوى	تخطيط	تنظيم	توجيه	رقابة
إدارة عليا	تخطيط	تنظيم	توجيه	رقابة
إدارة وسطى	تخطيط	تنظيم	توجيه	رقابة
إدارة مباشرة	تخطيط	تنظيم	توجيه	رقابة

المدير الكفء : هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات مقارنة بغيره .

المدير الفعال : هو الذي يختار أهداف واقعية وحسب الاحتياجات.

← المدير

هو فرد في مؤسسة يكون مسئولاً عن مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة



← عناصر التعريف

1) التعامل مع الآخرين
2) القيام بالوظائف الإدارية
3) استخدام الموارد المتاحة

الفصل الثالث

التنظيم الإداري

➢ تعريفات التنظيم

التعريف الأول هو نظام ينسق العلاقات الإدارية ويحدد الوظائف ويكون العمليات الإدارية . **التعريف الثاني** توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة .

عناصر التنظيم

-تحديد الأهداف وتحديد النشاطات المطلوب تحقيقها .

تصنيف وتقسيم الأعمال (تجميع الأعمال المطلوبة

وتحديد المتشابه فيها في تخصص واحد).

تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين .

تحديد المسؤوليات والسلطات واختيار العاملين المناسبين .

وضع العناصر السابقة في خريطة تنظيمية .

المستوى الإداري	مجالات الإدارة	نطاق الأنشطة	نوع المسؤولية
أي التصنيف وفق الهيكل التنظيمي .مديرو الإدارة العليا يتحملوا إدارة مسؤولية المنظمة (الرئيس ، نائب الرئيس). أ-مديرو الإدارة الوسطى عليهم مسؤولية تنفيذ الإجراءات (مدير إنتاج،تسويق،عمليات). ب-المستوي الثالث الأشراف على الأنشطة وتنسيق أنشطة الأعمال(مشرف،مدير مكتب).	* مدير تسويق . * مدير إنتاج . * مدير مالي . * مدير موارد بشرية. * مدير إداري .	* مدير عام مسئول عن جميع الأنشطة . * مدير وظيفي مسئول عن نشاط معين .	1-مدير تنفيذي يكون مسئولا عن الإجراءات والمهام. 2-مدير استشاري (مدير قانوني) يستخدم مهنته لتقديم الاستشارات

أهداف التنظيم

وضع الإطار العام لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة لتحقيق هدف معين .

تجميع المصادر اللازمة لتحقيق هذا الهدف .

وضوح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج .

إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج باستخدام الأسلوب الأمثل .

مواصفات التنظيم الإداري الناجح

التغطية الشاملة عدم إهمال أي وظيفة بدون مسئول .

الوضوح أن يعرف كل شخص واجباته وصلاحياته .

التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص ومسؤولياته .

أنواع التنظيم

أولاً / التنظيم الرسمي : هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية .

ثانياً / التنظيم غير الرسمي : هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمرين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهه .

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة
أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عاليه	الأهداف تحقق إشباع الفرد
هدف الفرد تأدية العمل	هدف الفرد إشباع حاجة ماديه ومعنوية
طبيعة العلاقة رسميه إداريه	طبيعة العلاقة اجتماعيه
الاتصالات تتم وفق شكل هرمي	الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ

مبادئ التنظيم

هي الأسس والتوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيان كل وحده إدارية ،والتنظيم عدة مبادئ وهي كما يلي :

المبدأ الأول

(مبدأ الهدف) أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدورة يؤدي إلي تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد .

المبدأ الثاني

(مبدأ الوظيفة) أي أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

المبدأ الثالث

(مبدأ التخصيص وتقسيم العمل) أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال ،فتقوم بتقسيم

الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.

المبدأ الرابع

(مبدأ وحدة القيادة) لابد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين .

المبدأ الخامس

(مبدأ نطاق الأشراف) عدد العاملين الذي يُشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد

من وحده لأخرى .

المبدأ السادس

(مبدأ تساوي السلطة "الصلاحية" والمسؤولية)

تعريف السلطة : الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة .

تعريف المسؤولية : محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف .

المبدأ السابع

(مبدأ المركزية واللامركزية)

المركزية : نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا .

اللامركزية : نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا .

المبدأ الثامن

(مبدأ تفويض السلطة) يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع مقدرته .

المبدأ التاسع

(مبدأ التنسيق) العمل على توفيق وتحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف .

المبدأ العاشر

(مبدأ المرونة) أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .

خصائص التنظيم الفعال

التنظيم الفعال : هو الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف

وخصائصه هي كما يلي :

1- تخفيف التكاليف .

2- التنسيق بين كافة الوحدات .

3- التطوير والأبدع .

4- تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية للفرد .

الهيكل التنظيمي

النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الرابط بين المهام في المنظمة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

مدير عام
نائب مدير
رئيس قسم
مدير تسويق
مسئول أبحاث
مسئول إعلامي
مدير إنتاج

عناصر الهيكل التنظيمي

تحديد المهام والمسؤوليات .

تجميع المراكز الوظيفية للعاملين على شكل وحدة إدارية .

آليات وسبل التنسيق بين الوحدات المختلفة.

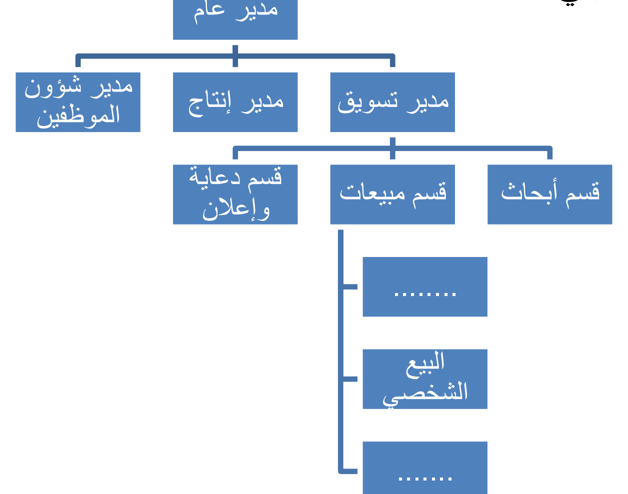
الخريطة التنظيمية

الخريطة التنظيمية : هي عبارة عن رسم بياني يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ، وتبين الخريطة التنظيمية ما يلي :

الوظائف الرئيسية في المنظمة .

علاقات المسؤولية .

قنوات الاتصال الرسمية .



الدليل التنظيمي

هو وثيقة تفسيرية للهيكل التنظيمي فهو يعطي تفصيلاً لجميع الأنشطة داخل المؤسسة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية.

هو وثيقة تفسيرية للهيكل التنظيمي فهو يعطي تفصيلاً لجميع الأنشطة داخل المؤسسة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية.

ويتضمن ما يلي :

(1) السبب وراء إعداد هذا الدليل وأهميته للشركة .
(2) نبذه تاريخية عن المنظمة (نشأتها ، أهدافها ، وانجازاتها ..).
(3) الهيكل التنظيمي . (4) الخارطة التنظيمية . (5) وصف مهام الوحدات الإدارية .

التنسيق

تعريف التنسيق

الترتيب المنظم لجهود وأعمال الأفراد داخل المنظمة لكي توجد الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المنشود .

ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع .
- توقيت هذه الجهود .
- توجيه وتحديد الاتجاه الذي ستسلكه .
- سبب الحاجة إلي التنسيق :لاختلاف أفهام الناس واختلاف قدرتهم على تفسير القرارات المختلفة .

ملاحظات على التنسيق ومضمونه :

- التنسيق مسؤولية المدير ولا تنفك بأي حال عن الوظائف الأخرى .
- يهدف التنسيق إلي منع التشابك والتداخل في أداء المهام والوظائف.
- التنسيق وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، وغاية حينما ينظر إلية كأساس في بناء وتنظيم المؤسسة.
- التنسيق يطبق على الأفراد والجماعات .
- التأكيد على وحدة الجهود: أن الإداري أو المدير يعد توقيتاً لكل جهد من الجهود الأفراد لكي تسير بشكل متجانس.
- عدم الخلط بين التنسيق والتعاون .
- الأفراد لا يمكن أن يحققوا التنسيق بأنفسهم لكن يمكن أن يتعاونوا
- التنسيق لا يمكن أن يحدث بمحض الصدفة بخلاف التعاون
- التنسيق أشمل وأعم من التعاون
- التنسيق عملية مستمرة دائمة .

شمولية وظيفة التنسيق

كل مدير مسئول عن قسمة وعن مجموعته (التنسيق مسؤولية الفرد والجماعة)
التفاعل بين الوحدات الإدارية يتم في إطار تنسيقي

مثلاً :. إدارة الإنتاج:

إنتاج الكمية المطلوبة.

إدارة المبيعات: تعمل على بيع الكمية المنتجة.

إدارة المشتريات: تعمل على توفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج.

إدارة الأفراد: تعمل على توظيف الأفراد وتدريبهم.

أهمية التنسيق

جهود المنظمة في تحقيق أهدافها لا تتم في معزل عن العالم الخارجي فهناك الحكومة، الموردون، المنافسون... الخ فلابد من التنسيق .

العلاقة بين التنسيق والتخطيط

لابد من فاعلية الخطط وتكاملها ولذلك يجب التنسيق بين الوحدات الإدارية .

وتتضح العلاقة من خلال :

- عند وجود خطة لإضافة منتج جديد فلا بد من التخطيط لتصميم هذا المنتج وكذلك تصميم العمليات . وهذا كله يتم في إطار تنسيقي .
- لابد من اشتراك الأفراد لتحقيق الهدف المخطط وهذا يتم في إطار تنسيقي لتوحيد الجهود.

وسائل التنسيق

® تسلسل الأوامر :كل مرؤوس مسئول أمام رئيسة مباشرة ، وهذه تكمن الرئيس من التنسيق بين المرؤوسين .
® القواعد والإجراءات : إذا كان العمل المطلوب مخططا له مسبقاً ويمكن التنبؤ به فإن التنسيق يكون على شكل قواعد وإجراءات .
® التنسيق بالأهداف معظم المديرين يضعون الأهداف والغايات وبالتالي فالتنسيق يتم بناءً على هذه الأهداف .
® استخدام المساعدين في التنسيق : تعيين مساعد يقوم بوظيفة المدير (التنسيق).
® استخدام الاتصال في التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة (مبيعات –إنتاج) يتم عن طريق الاتصال بشتى أشكاله .
® اللجان : تشكيل لجان مختلفة للقيام بوظيفة التنسيق
® المشروعات : إنجاز بعض الأعمال والمشروعات ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين .
® المناقشات غير الرسمية .
® المنسق الخاص : منسق خاص يقدم نصائح للشركة .

((خصائص التنسيق الفعال))

- تبسيط التنظيم
- تبسيط العمل بين الإدارات .
- وضوح التنظيم والتخطيط .
- انسجام البرامج وتكاملها
- تحسين وسائل الاتصال
- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري .

☼ القيادة

هي القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين .

♣ الفرق بين القيادة والرئاسة (القائد – الرئيس)

- المصدر
  - القيادة / القيادة تنبع من الجماعة .
  - الرئاسة / الرئاسة مفروضة على الجماعة .

- الهدف
  - القدرة / تشترك الجماعة في تحيد الهدف .
  - الرئاسة / السلطة تحدد الهدف وتختاره .

- القبول
  - القيادة / مصدرها الجماعة وتعتمد على الحوافز الايجابية في تنفيذ الأهداف.
  - الرئاسة / مصدرها السلطة وهي خارج الجماعة وتعتمد على سلطة الرئيس والخوف من العقاب .

- مصادر قوة القائد :
  - استخدام أساليب الضغط .
  - التأثير الشخصي .
  - السلطة النظامية .
  - المصدر المالي .
  - الخبرة والمهارة .

⁂ المصادر تزود القائد بقوة القيادة وبذلك جعل المرؤوسين يقومون بأداء عمل ما وبالطريقة التي يرغبها.

♣ أنواع القيادة

- القيادة الأوتوقراطية

تقوم على معايير أساسها السلوك المنفرد الاستبدادي . وحمل الآخرين على التصرف وفق لأرادته المنفردة مستخدماً الوعيد والتهديد ضارباً بعرض الحائط آراء الآخرين ومقترحاتهم .

- القيادة الديمقراطية

تقوم على أساس المشورة وإبداء الرأي والإقناع والتوفيق بين الآراء المتعارضة .

- القيادة الرسمية

هي قيادة تستمد قوتها من وجودها في موقع متميز (مدير – نائب مدير) وتتمتع هذه القيادة بحق إصدار الأوامر

- القيادة الغير رسمية

هي قيادة تستمد قوتها من الجماعة ولاعتبارات أخرى اجتماعية، أو شخصيه.

♣ مداخل رئيسية لدراسة القادة

اولاً :مدخل السمات توفر عدد من الصفات .

- سمات فسيولوجية (طول ـ قوه ـ ضخامة).
- سمات شخصية (ذكاء ـ ثقة ـ إنجاز) .
- سمات اجتماعية (تعامل مع الآخرين ـ المحبة) .
- سمات متعددة (التضحية، الطموح، الإصرار، المثابرة، الصبر).

ثانياً: المدخل السلوكي

- اعتماد القائد على سلوكيات متعددة في تعامله مع الآخرين :
- اهتمامه بإنجاز الأعمال .
- التخطيط وتحديد العمل المطلوب .
- احترام مشاعر الآخرين .
- المصداقية .
- تسهيل العمل .
- الاهتمام بالهدف .
- توزيع المهام .
- الثناء والاعتراف بالإنجازات .

ثالثا :المدخل الموقفي

- القائد قد يظهر في موقف معين دون موقف آخر .

السلـطة والمسؤولية

******

السلطة

نحن نعرّف "السلطة" على أنها حق قانوني أو رسمي للمدير أو المشرف أو أي من المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى ، للمؤسسة لقيادة المرؤوسين ، ومنحهم الأوامر والتعليمات والإرشادات ، والوصول إلى الطاعة. يحق للمدير اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء أو عدم أداء المهمة بطريقة معينة ، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وهي تتألف من بعض الأذونات والحق في العمل لصالح المنظمة في منطقة معينة.

تستمد السلطة بحكم موقع الفرد في المنظمة ، ودرجة السلطة القصوى في المستوى الأعلى وتتناقص نتيجة لذلك عندما نذهب إلى التسلسل الهرمي للشركة. لذلك ، يتدفق من أعلى إلى أسفل ، مما يعطي السلطة للتفوق على المرؤوس.

لا يمكن للمرء أن يشغل منصبًا متفوقًا في المنظمة إذا لم يكن لديه أي سلطة. إنها السلطة ؛ الذي يميز وظيفة واحدة عن منصب آخر ، ويمنح السلطة للفرد المعني ، ويطلب مرؤوسيه والحصول على الامتثال اللازم.

أنواع السلطة

- **السلطة الرسمية** : السلطة التي تمنح المدير ، سلطة قيادة مرؤوسيه ، بحكم تعيينه في المنظمة.
- **السلطة الشخصية** : تشير إلى القدرة التي يؤثر بها الشخص على سلوك الأشخاص الآخرين في المنظمة.

تعريف المسؤولية

المسؤولية هي التزام الفرد ، سواء كان مديرًا أو أي موظف آخر في المنظمة بالاضطلاع بالمهمة أو الواجب المنوط به من قِبل كبير السن. الشخص الذي يقبل المهمة يتحمل مسؤولية أدائه ، أي عندما يتحمل الموظف مسؤولية إجراء ما ، في الوقت نفسه ، يصبح مسؤولاً عن عواقبه أيضًا.

الالتزام هو لب المسؤولية. نشأت من العلاقة بين المرؤوس والمرؤوس ، التي تشكلت في المنظمة. وبالتالي ، يمكن للمدير إنجاز المهام من مرؤوسيه ، بحكم علاقتهم ، حيث يكون المرؤوس مرتبطًا بأداء المهام المسندة إليه.

الاختلافات الرئيسية بين السلطة والمسؤولية

النقاط التالية جديرة بالملاحظة فيما يتعلق بالفرق بين السلطة والمسؤولية:

1. السلطة أو الحق ، الملازم لوظيفة أو وظيفة معينة ، لإعطاء الأوامر ، وفرض القواعد ، واتخاذ القرارات والحصول على المطابقة ، تسمى السلطة. تُسمى المسؤولية أو الالتزام بالاضطلاع وإكمال المهمة على نحو مرض ، أو تعيينه من قِبل كبار المسئولين أو تحديده بواسطة التزام أو ظروف الشخص.
2. تشير السلطة إلى الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر وتوقع الطاعة من المرؤوسين. من ناحية أخرى ، المسؤولية هي النتيجة الطبيعية ، أي نتيجة للسلطة.
3. يحدد مركز الفرد في المنظمة سلطته ، أي أنه كلما ارتفع مركز شخص ما في سلم الشركة ، كلما كانت السلطة والعكس صحيح. في مقابل هذا ، تشكل علاقة المرؤوس الأعلى أساس المسؤولية.
4. بينما يتم تفويض السلطة ، من قبل الرئيس إلى المرؤوسين ، يتم تحمل المسؤولية ، أي أنها متأصلة في المهمة المعينة.
5. تحتاج السلطة إلى القدرة على إعطاء الأوامر والتعليمات ، في حين تتطلب المسؤولية القدرة على الامتثال أو الطاعة ، لمتابعة الأوامر.
6. تتدفق السلطة نحو الأسفل ، أي أن مدى السلطة يكون أكبر في المستوى الأعلى والأدنى في المستوى المنخفض. على العكس من ذلك ، فإن المسؤولية تتصاعد ، أي من الأسفل إلى الأعلى ، يكون المرؤوس مسؤولاً عن الرئيس.

7. الغرض من السلطة هو اتخاذ القرارات وتنفيذها. وعلى العكس ، تهدف المسؤولية إلى تنفيذ المهام الموكلة من قبل الرئيس.
8. السلطة متأصلة في الموقف ، وهكذا تستمر لفترة طويلة. بخلاف المسؤولية ، المرتبطة بالمهمة المعينة وبالتالي فهي قصيرة الأجل ، تنتهي بمجرد أن تنجز المهمة بنجاح.

.. خلاصة هامة ..

هناك نقطة يجب تذكرها فيما يتعلق بالسلطة والمسؤولية وهي أنه أثناء إسناد بعض المسؤوليات لموظف ما ، يجب أيضًا منح المقدار المطلوب من السلطة له حتى يتمكن من القيام بها.

وبالتالي ، لا يمكن أن يكون تفويض السلطة فعالًا إلا عندما يتطابق مع المسؤولية المعينة ، أي إذا كانت السلطة المعينة لشخص أكبر من المسؤولية ، فإن ذلك يؤدي في النهاية إلى إساءة استخدام السلطة. وبالمثل ، إذا كانت المسؤولية المنوطة أكبر من السلطة ، فلن يتم تنفيذ المهام أيضًا بشكل صحيح بسبب عدم وجود السلطة اللازمة ، مما يجعلها غير فعالة. لذلك ، ينبغي الحفاظ على التوازن بين السلطة والمسؤولية.

****

الفصل الرابع
التوجيه

التوجيه الاداري

تعريف التوجيه

يعرف التوجيه انه ذلك النشاط الإداري والذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها ، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة.

مبادئ وظيفة التوجيه

أن العملية الإدارية تتكون من عدد من وظائف يطلق عليها الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وقد تعرضنا حتى الآن لوظائف التخطيط والتنظيم ومن الطبيعي أن الوظيفة التالية هي التوجيه.

ويرى بعض العلماء أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

أولا / مفهوم التوجيه.

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من والوظائف الرئيسية للمدير وبباسطة يمكن

تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:

-1تحديد واجبات الأفراد.

-2شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

-3النصح والإرشاد المستمر.

-4تشجيع الأفراد.

-5التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.

-6إصدار الأوامر والتعليمات.

-7وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه.(

ثانيا / أهمية التوجيه

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلابد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلابد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

ثالثا / مبادئ التوجيه.

-1**مبدأ تجانس الأهداف :**ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة ، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فغنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

-2**مبدأ وحدة الرئاسة :**كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد ، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

رابعا الأسس العامة للتوجيه

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار

التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

-1ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

-2وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

-3ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

-4العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

-5تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

خامسا / أدوات التوجيه

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن يتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذالك على النحو التالي:

-1**القيادة :**لقد سبق الإشارة إلى أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضربا من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصية الرئيس وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال وتجمع في دفع وتحميس الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية (التحفيز) من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.

ويعرف "كونتز" وزملائه الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي: " القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة."

وإذا كانت عملية التأثير المشار إليه في التعريف السابق قد تعني بالدرجة الأولى التأثير غير الرسمي على الأفراد من خلال أساليب بعيدة تماما عهن السلطة الرسمية، ويرى " ستونر" ضرورة تعدد مصادر التأثير سواءا كانت رسمية أو غير رسمية ومن بين مصادر القوة أو التأثير التي أشار إليها ما يلي:

-1الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.

-2الحق في توقيع العقاب.

-3القوة الشرعية أو القانونية.

-4القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.

-5القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.

-2الدافعية :وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.

وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

-3الاتصال :يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ولا يتفق هذا

إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه،ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

-4اتخاذ القرار :تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

القيادة الإدارية

تعريف القيادة

تُعرّف القيادة (بالإنجليزية (Leadership : بالقدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس، كما يُمكن تعريف القيادة بأنّها القدرة التي يتميّز بها القائد عن غيره بتوجيههِ للآخرين بطريقةٍ يتسنّى بها كسب طاعاتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته،

ولغوياً يأتي لفظ القيادة من الفعل قادَ يَقُود، قَوْداً وقياداً وقِيادَةً، فهو قائِد، والمفعول مَقُود، بمعنى مشى أمامه وتولّى توجيهه وتدبّر أمره.

تتصل القيادة بالعديد من المجالات حول العالم، فمثلاً قد تكون إحدى المجالات هي قيادة المجتمع، والدين، والسياسة، والحَملات الانتخابية، وبالتالي يُمكن اعتبار القيادة بأنّها شكل من أشكال الفن الذي يجعل الأشخاص يقومون بفعل الأشياء التي يُريدها القائد لأنّهم يُريدون حقاً القيام بها، كما تتضمّن القيادة أحياناً اتخاذ قرارات صعبة

وسليمة ولكن يُمكن تجاوز هذه الصعوبات من خلال خلق رؤية واضحة لتحقيق الأهداف.

أساليب القيادة

تتعدّد أساليب القيادة وليس من الضروري أن يتشابه جميع القادة، ولكن القائد الأفضل هو القائد المُلمّ بجميع الأساليب والقادر على التعامل مع أكبر قدر ممكن من القضايا باختلاف أساليبها، وأشهر هذه الأساليب هي أساليب القيادة الستة **لدانيال جولمان** وهي كالآتي:

القائد المتسلط أو القسري: يتّبع أسلوب إطاعة الأوامر الفوري ويَتَلخّص هذا الأسلوب بعبارة (إفعل ما أقوله لك).

القائد القدوة: يَتّسم بقدرته على التوجيه الذاتي السلس ويَتَلخّص بعبارة (إفعل كما أفعل، الآن).

القائد الموثوق: يَتّسم بفرط الثقة بالنفس ويَتَلخص بعبارة (تعال معي).

القائد المتناغم: يتبع عبارة (الناس يأتون في المقام الأول).

القائد الديمقراطي: يسأل قادة هذا الأسلوب باستمرار (ما رأيك؟).

القائد المُدرّب: يَتَلخّص أسلوب قيادته بعبارة (حاول، جربها)

سمات القائد

الفعال يُعرّف القائد الفعّال بأنّه شخص يمتلك القدرة على تحفيز وتوجيه الأفراد ويسعى لتدريبهم من أجل تحقيق الأهداف والتحرّك نحو رؤية مستقبلية مُلهِمة لأعضاء الفريق وجعلها واقعاً،

ويَتّصف القائد الفعّال بعدّة سِمات، من أهمّها ما يأتي:

واثق بنفسه ومُثابر وقادر على التصدّي ومواجهة الصُعوبات والمحاولات الفاشلة.

قادر على التواصل والتفاعل بشكل قويّ. مُبدع ومُبتكر.

حكيم ومتفاعل وقت الأزمات. قابل لمواكبة التغيرات، ومُنفتح، ومُحِبّ للمخاطرة.

قادر على التبصّر والتكهّن بالأمور، ويتّصف بالذكاء والفطنة.

موضوعي، وإنساني، وقوي الإرادة، ومُلم بالعمل.

الفرق بين القائد والمدير

يخلط أغلب الناس بين مفهومي القيادة والإدارة، فالمدير هو من يُدير ويُنظّم ويُنسّق مختلف الموارد الاقتصادية في الأعمال التجارية، و يُمكن مُلاحظة بعض الفروقات بين القائد والمدير من خلال الجدول الآتي:

القائد	المدير
قد يكون مديراً ولكنّه أيضاً قد لا يكون كذلك.	قد يكون قائداً أو ليس من الضروري أن يكون كذلك.
يكون مصدر إلهام للآخرين.	يُلهم الآخرين أو ليس من الضروري أن يكون كذلك.
يعمل بروح الفريق الواحد، ولا يهتم بالحفاظ على الهيكل التنظيمي للشركة؛ وذلك لتأكّده من القدرة على الحفاظ عليه بشكل تلقائي وبأسلوبه الإيجابي.	يسعى للحفاظ على الهيكل التنظيمي للشركة حيث يعمل بروح المركزية، والرئيس والمرؤوسين.
يعمل عادةً باستقلالية نسبية، حيث يعمل بروح الفريق الواحد.	يعمل بروح المركزيّة، والرئيس والمرؤوسين.
لا يهتم بالأمور الشخصية والعلاقات الشخصية.	يهتم بشكل أكثر بالقضايا والعلاقات الشخصية.
يُشجّع على الابداع والابتكار، ويبحث عن التطوير والتجديد.	يدعم مبدأ المنطقية، والسيطرة، وتنفيذ التعليمات والأوامر بشكل حرفي.

القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي ترتكز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيمٍ معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

نظريات القيادة الإدارية

السمات

تنص هذه النظرية على أنّ هناك مجموعةٌ من السمات التي ميز الله تعالى بها بعض الأشخاص دوناً عن غيرهم، والتي تتمثل في الذكاء، والمعرفة بأصول الحديث، والقدرة على الإقناع، والمسؤولية، والثقة، والمهارة، والقوة، والقدرة على السيطرة والتأثير، ولكن هناك بعض المهارات الإضافية والأساسية التي يجب أن تتوفر في القائد، وهي كالآتي:

المهارة الفنية

والتي تعني أن يمتلك القائد المعرفة التامة والكاملة في تخصصه، وأن يستطيع استخدامها للقيام بالمهمات الموكلة إليه على أحسن وجه.

المهارة الإنسانية

والتي تتضمن قدرة القائد على التعامل مع الموظفين العاملين معه بالشكل الصحيح، وذلك من خلال الوثوق بهم، وتلبية كافة احتياجاتهم، والسماح لهم بإظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية. المهارة الذهنية: وهي تقسم إلى نوعين، وهما:

المهارة من الناحية الإدارية كالقدرة على توزيع العمل بشكلٍ عادل، وتطوير الكفاءات، وتبسيط الإجراءات، والقيام بالأعمال الرقابية.

المهارة من الناحية السياسية، والتي من خلالها يجب على القائد أن يكون على درايةٍ بالأوضاع المحيطة به والموجودة في الدولة بشكلٍ عام. الموقف حيث تعني هذه النظرية بأنّ كافة الخصائص المتوفرة في القائد تعتمد بشكلٍ رئيسي على المكان، أو الموقف الذي هو فيه، فمثلاً المهارات القيادية في المؤسسات الحكومية، تختلف عن المهارات القيادية في المؤسسات العسكرية.

التفاعلية

هي النظرية التي تجمع ما بين النظريتين السابقتين، والتي تنص على أنّ السمات والخصائص الشخصية التي يملكها القائد لا تعتبر المقياس الأساسي للنجاح، إذ يجب عليه أن يعمل على إقناع الآخرين بقدرته من خلال مواقفه، وطريقة إدارته للمؤسسة، وذلك من خلال التفاعل، وخلق جوٍ كاملٍ ومتكامل مع العاملين تحت سلطته.

ويتضح من هذه النظرية، بأنّ نجاح العملية الإدارية يعتمد على ثلاثة عوامل أساسية، وهي: صفات القائد.

العناصر والمواقف المتوفرة في مكان العمل.

الخصائص، والمتطلبات التي يحتاجها الأفراد والجماعات.

أهمية القيادة الإدارية

1.تعتبر حلقة الوصل ما بين الأهداف أو الخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين.

2.تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليص الجوانب السلبية.

3.تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة.

4.تساهم في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المؤسسة.

5.تسهل عملية تحقيق الأهداف.

الاتصالات الإدارية

إنّ للاتصالات أهميّة واضحة وضرورة ملحّة في إدارة الأعمال، فإن الاتصال الفعال بصورة عامة بين الأفراد داخل المجموعة الواحدة أو بين المجموعات المختلفة يحقّق تقدّماً ونموّاً واضحاً للأفراد والمجموعات، فهو يمكّن المدير من تحليل الأمور والمعضلات بطريقة سلمية والتوصّل للنتائج الحلول الصحيحة والمناسبة، وممّا يجدر قوله أنّ أخطاء التواصل قد تؤدّي إلى نتائج مكلفة قد تذهب بمؤسّسة العمل إلى مذاهب سيّئة ..

مفهوم الاتصال الإداري

عملية الاتصال بشكلٍ عام تعني تبادل المعلومات من أجل إحداث تغيير في سلوك الآخرين، وهي عملية تتطلب وجود مرسل ومستقبل وبيانات لإرسالها ووسط ناقل، وبذلك هي عملية تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر وذلك في محاولة من كلّ طرف للتأثير على الطرف الآخر وفرض السيطرة عليه، ووفقا لما يعرفه خبراء العلاقات العامة فهو طريقة لتبادل وجهات النظر بين طرفين تجمعهما مصالح مشتركة بهدف تحقيق أهداف ورغبات كلٍ منهم. أهداف الاتصال الإداري كما ذكر سابقاً يمكن القول بأن الهدف الأساسي من عملية الاتصال هو التأثير على النشاطات المختلفة داخل المؤسسة، كما أنها عملية ضرورية من أجل تطوير وتحسين اتجاهات الأفراد وذلك بتزويد كلٍ منهم بالمعلومات الضرورية للقيام بعملهم، مما

يضمن الإنجاز في العمل والرضا عن النتائج بتحقيق الأهداف للأشخاص العاملين والمؤسسة ككل. في حال غياب عملية الاتصال سوف تصبح عملية التنظيم غير مجدية، حيث إنّه من الضروري توصيل المعلومات التي يتوقّف بناء القرارات عليها ومن ثم توصيل القرارات مع الشرح اللازم لها.

عملية الاتصال

تعتبر عملية الاتصال ذات اتجاهين بالإنجليزية(two way process)، وذلك يعني أنّ كلّ فرد في عملية الاتصال هو المرسل والمستقبل للبيانات، وبذلك نخلص إلى أنه لإتمام عملية الاتصال يجب وجود ثلاثة عناصر أساسية وهي: المرسل، والمستقبل، والرسالة (البيانات).

المصدر

بالإنجليزية (source) وهو العنصر المرسل للبيانات وقد يكون شخصاً واحداً أو مجموعة من الأشخاص، أو قد يكون كتاباً، أو تلفازاً، أو حاسوباً أو غيره، ويفضّل أن يكون المصدر ذا ثقة عالية حتى تؤخذ معلوماته بجدية أكبر وبالتالي تكون عملية الاتصال فعّالة أكثر.

الترميز

بالإنجليزية (encoding) هي عملية توضيح الرسالة أو البيانات المرسلة، عن طريق استخدام لغة أو إشارات معيّنة ذات دلالات متفق عليها لتسهيل فهم الرسالة.

الرسالة

بالإنجليزية (message) وهي المعلومات والبيانات التي تعتبر موضوع عملية الاتصال، ويمكن أن تنقل شفوياً أو تكتب.

وسيلة الاتصال

بالإنجليزية (the channel) ومن الممكن أن تكون مرئيّة، أو كتابيّة، أو سمعيّة أو جميعها، ومن المفضّل اختيار الطريقة المناسبة لإرسال الرسالة، وذلك بالاعتماد على طبيعة العمل وطبيعة الأفراد وموضوع الرسالة، كما يجب الأخذ بالاعتبار تكلفة وسلة الاتصال وسرعتها.

المستلم

بالإنجليزية (receiver) وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين سيقومون باستلام الرسالة.

تحليل الرسالة وفهمها

بالإنجليزية (decoding) وهي عملية فكّ رموز الرسالة أو ترجمتها، وتحليل محتوى الرسالة ويتمّ ذلك من قبل الطرف المستلم للرسالة، وبالطبع إن كان هناك توافق بين المرسل والمستقبل للرسالة فإنّ فهم الرسالة والمقصود بها سوف يكون أسهل وأدق.

التغذية الراجعة

بالإنجليزية (feedback) وهي عمليّة ردّ المستقبل على المرسل، ويمكن أن يكون الرد فقط بأنّه قد استلم الرسالة بشكل صحيح، أو أنّ الرسالة قد تمّ فهمها والاستفادة منها، ويختلف بالطبع هذا الرد تبعاً للموقف.

التشويش

وهي المؤثرات الخارجية التي قد تعرقل وصول الرسالة بشكلها الصحيح وبالتالي عدم فهمها كما يجب، وقد يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية، ومثال ذلك صوت الآلات في المصانع، أو مؤثرات بيئيّة مثل المسافات الطويلة أو الوقت، ويمكن أن تكون مؤثرات إدراكية مثل: الفهم والميول أو العوامل الحضارية بين المرسل والمستقبل.

الخاصة بالمؤسسة.

توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

أنواع القيادة الإدارية المشاركة. الاستهلالية. المتوازنة. الديمقراطية. الأتباع. الإنجازية. المستبدة.

الفاعلية

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء».

وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل.

تعريف الدوافع

الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع. فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك.

إذا الدوافع عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة. أو بمعنى آخر هي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.

ومن هنا تتضح أهمية الدافع في التأثير على أداء الفرد وسلوكه . . . بمعنى . . . أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل، وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة، وتتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك الموظفين وإثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل، هي:

نوعية الدوافع

يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارتها. ويمثل اختلاف الدوافع من فرد إلى آخر تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع

تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة

في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارتها لدفع العاملين وحثهم على العمل ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب.

درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم

تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم . . . هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي.

تعريف الحوافز

الحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافئات التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما. أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فان الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

نظريات الدوافع

هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير عملية الدافعية لدى الأفراد نذكر منها مايلي:

أولا. نظرية (X, Y) لدوجلاس ماكجروجر

ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين **(x,y)** وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها في الجدول التالي:

عناصر الاختلاف	نظرية (**X**) الاتجاه التشاؤمي	نظرية (**Y**) الاتجاه التفاؤلي
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لابد منه)	العمل شئ طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعا طبيعيا ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الطموح وتحمل المسئولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسئولية ودائما يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.

مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي)	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
التوجيه	لابد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شئ مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

يمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ x,y في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (x) والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y).

ثانيا. نظرية سلم الحاجات:

يرى أبراهام ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة بشكل هرمي بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تتابعي أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم.



تعريف الحاجة

يرى ماسلو أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لان يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية. قام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الحاجات الفسيولوجية

وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء والجنس, وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

حاجة الأمان

هو الشعور بالأمن الجسمي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ماسلو. مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول من الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

حاجة الانتماء

حاجة الفرد لان يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

حاجة تقدير الذات

حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدراته والحاجة الى تقدير الآخرين لذلك.

حاجة تحقيق الذات

وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود لكي يستفيد من طاقاته وقدراته ويحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.

المفاهيم الأساسية لنظرية ماسلو

1. وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل الحاجات العليا.
2. إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.
3. هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد
4. إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

تقييم نظرية سلم الحاجات (ماسلو)

تتسم هذه النظرية بالوضوح وعدم التعقيد فهي تربط بين الحاجة وإشباعها. الحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه. إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية من حيث وجود صعوبات منهجية وفكرية تحيط بتلك النظرية. نذكر منها ما يلي:

1. ليس ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو.
2. إن إشباع حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى.
3. لم تؤخذ الفروقات الفردية من حيث الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية.

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال التعرف على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل.

فإذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكليها الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستثارتهم للعمل.

أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصباً على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام. مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا. نظرية التوقعات (فروم):

تستند نظرية التوقعات إلى أربعة مفاهيم أساسية وهي:

قوة الرغبة:

وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب. وتتمثل هذه الرغبة في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أداء عمل معين.

التوقع

يتمثل التوقع باعتقاد الفرد بان قيامه بمستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معين من الأداء.

الوسيلة

هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة أو مستوى محدد. (مثال: قد يضع الطالب برنامج "دراسة يومية لمدة ساعتين على الأقل" يمكنه من الحصول على نتيجة معينة (80 درجة فما فوق).

النتائج

وهي ما يحصل عليه الفرد كنتيجة لجهد أو أداء ما.

رابعا.نظرية التعزيز (سكنر)

يرى سكنر في أن العوامل الخارجية البيئية هي المحددة للسلوك الإنساني وهذا يجعل دور العقل والتفكير اقل أهمية لدى المشتغلين بهذه النظرية من غيرهم. ويمكن القول أن المعززات حسب هذه النظرية هي التي تتحكم بالسلوك. ويتم التحكم بتشكيل السلوك الفردي عن طريق تلك المعززات.

المعززات

هي النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك وتأتي على شكل معززات إيجابية وسلبية.

المعززات الإيجابية

القيام بتقديم المكافأة (التعزيز) في المرات والحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.

المعززات السلبية

معاقبة السلوك أو عدم منح المكافأة (التعزيز) أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد السلوك المطلوب.

أشارت الكثير من الدراسات الميدانية إلى أن استراتيجية منح الحوافز الإيجابية أو سحبها يؤدي إلى نتائج أفضل من استخدام استراتيجية العقاب باعتباره حافز.

الأساليب التي تحكم عملية التعلم (أساليب إشراط إجرائية)

يمكن النظر إلى هذه الأساليب على أنها تحكم عملية تعلم السلوك أو نقل السلوك المكتسب واستمراريته ومن هذه الأساليب:

- التدعيم: وهي تقديم حافز أو سحبه كلما قام الفرد بسلوك محدد.

- التدرج التقريبي: تجزئة السلوك إلى جزيئات بحيث يتعلم الفرد الأسهل ثم ينتقل إلى الأكثر صعوبة مع تدعيم ذلك بمعززات.
- فورية التدعيم: بحيث يكون التعزيز بعد السلوك المرغوب مباشرة وذلك لتقوية الربط بين الفرد والسلوك.
- المعرفة بالنتائج: توفر معلومات عن تقييم سلوك الفرد خاصة فيما يتعلق بالأنشطة المحددة.

دور الإدارة بالمشاركة في التحفيز:

تلعب الإدارة دورا أساسيا في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاجية، فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف

****

الفصل الخامس
الرقابة

تعرف الرقابة

وتُعرَّف الرقابة بأنّها: تنفيذ السلطة المعتمدة على الإشراف على سلوك ما، أو تنظيم تطبيق العملية ذات الطبيعة الميكانيكيّة،

ومن التعريفات الأخرى للرقابة التحقق من نجاح شيء ما؛ وذلك عن طريق تنفيذ مقارنة بين مجموعة من المعايير.

عرف **فايول** الرقابة: أنها هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية.
أما **كونتر** فعرف الرقابة :أنها قياس وتصحيح إنجاز المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي وضعت لبلوغها قد أنجزت.

مفهوم الرقابة

هي التأكد من أن كل يسير وفق الخطط الموضوعة والمبادئ التي يجب الالتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها .

توقيت الرقابة

تبداء الرقابة عند اللحظة الأولى وأثناء العمل (التنفيذ) أولاً بأول وذلك للإطلاع على تفاصيل وأداء وسير العمل .

أهمية الرقابة

تُعدّ الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لأنّها تُساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة، ومن الممكن تلخيص أهمية الرقابة بناءً على النقاط الآتية:

ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية، فتؤثر وتتأثر بها؛ وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف؛ من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

تُمثل الرقابة النتيجة النهائيّة للمهام، والوظائف الخاصة بالمنشأة؛ حيث تُستخدم لقياس كفاءة الخُطط المُطبقة، وطُرق تنفيذها. تتطلب الرقابة استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع مسؤوليات المديرين.

تساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها؛ وذلك من أجل إيجاد حلول لها. تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المنشآت مع التغيرات البيئيّة.

أساليب الرقابة

يعتمد تطبيق الرقابة على أساليب متعددة ومتنوعة من حيث شمولها، ودقتها، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ أساليب الرقابة:

الرقابة بالاستثناء:

هي عبارة عن أسلوب رقابيّ يعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة، وتجاوز الأخطاء البسيطة؛ وذلك من أجل المساهمة بسهولة تطبيق الرقابة، وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية.

الملاحظات الشخصيّة:

هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصيّ، والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتُعدّ الملاحظات الشخصيّة من أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقيّة عن الأداء.

التقارير:

وهي أسلوب رقابة مهم جداً، حيث تُطبق بطريقتين الأولى مكتوبة، مثل التقارير الرقميّة، وتقارير الأشكال البيانيّة، أمّا الطريقة الثانية فهي شفويّة، تعتمد على نقل التقرير باستخدام الكلام المحكي.

الموازنات التقديريّة:

هي من الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، كما تُشكّل إحدى وسائل الرقابة المهمة، وتستخدم للمقارنة بين المُخططات الفعليّة، والإجراءات المطبقة واقعياً.

نُظم المعلومات:

هي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن أيّ نشاط أو مجال تريد اختباره والتأكد من مدى صحته.

خصائص الرقابة

تتميز الرقابة المطبقة في أغلب المنشآت بالخصائص الآتية:

تُعدّ الرقابة من العمليات السريعة للكشف عن الأخطاء، ومعرفة أسبابها، والتبليغ عنها للمسؤولين لتصحيحها.

تهتمّ الرقابة الفعالة بالحالة الاقتصاديّة للمنشأة؛ إذ تحرص على تحقيق التوازن الاقتصاديّ بين عوائدها وتكاليفها الماليّة.

تستطيع الرقابة أن تتوقع حدوث الأخطاء؛ وذلك من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة؛ ممّا يساهم باتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب تكرار حدوث الأخطاء.

تعتبر الرقابة سهلة الفهم للموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفيّة؛ وذلك من خلال استخدامها لمعايير المرونة، والقدرة على التكيف مع الظروف المتنوعة.

تسعى الرقابة إلى اقتراح البدائل الممكنة، والمستخدمة في طُرق معالجة المشكلات لمنع حدوثها. تُعدّ الرقابة وسيلة لتحسين أداء الموظفين، وليس لصيد أخطائهم ونشر الخوف بينهم.

أهداف الرقابة

إنّ تطبيق الرقابة في إدارة الشركات والمؤسّسات يعتمد على تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

1. مساعدة الإدارة في التأكد من تحقيق خُطة العمل وفقاً لمسارها الصحيح؛ وذلك للوصول إلى النجاح.
2. متابعة تنفيذ الوظائف المُخطط لها.
3. الكشف عن الأخطاء عند حدوثها؛ وذلك من أجل معالجتها بشكل فوريّ. المساهمة في الحفاظ على حقوق كافة العاملين، والعملاء، وأصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المنشأة.
4. التأكد من تقيد واحترام كافة الأطراف للقرارات الإدارية.
5. تعزيز التعاون بين كافة الأقسام المشاركة بتنفيذ مهام العمل في المنشأة.

شروط الرقابة

يعتمد تنفيذ الرقابة وتحقيق الأهداف الخاصة بها على مجموعة من الشروط، منها:

1. معرفة الإدارة بأهداف النشاطات التي تُطبق الرقابة عليها؛ وذلك من أجل المساهمة بتحديد الأولويات الخاصة بالرقابة.
2. إدراك الإدارة لكافة المهارات الفنية والخاصة بالعمل الذي تراقبه؛ حتى تتمكن من تعديله، والحُكم على طبيعة اتفاقه مع نوعية السياسة المطبقة؛ وذلك من أجل تقييم الانحرافات الخاصة به.

3. عدم تعدد الجهات الإدارية المطبقة للرقابة في العمل؛ وذلك حتى لا تشكّل عائقاً أمام تعامل الموظفين مع الرقابة.

أنواع الرقابة

تستخدم الشركات العديد من أنواع الرقابة، وكلّ نوع من هذه الأنواع يُناسب طبيعة نشاط وحجم كل شركة، وتُصنف الرقابة إلى مجموعة من الأنواع وفقاً للمعايير الآتية:

1. الرقابة بناءً على توقيت حدوثها، وتُقسم إلى ثلاثة أنواع:

الرقابة الوقائيّة: وهي عدم انتظار الإدارة وصول معلومات حول حدوث خطأ ما، بل يجب على المدير التوجه بشكل شخصيّ لمحاولة الكشف عن هذا الخطأ قبل وقوعه، مع الاهتمام بالاستعداد لمواجهة كافة أشكال الأخطاء.
الرقابة المتزامنة: هي متابعة سير العمل بشكل مستمر؛ حيث تعمل على قياس الأداء في الوقت الحالي، ومقارنته مع المعايير الخاصة بالأداء؛ وذلك من أجل الكشف عن أي أخطاء، وتحديد حجم الخسارة في حال حدوثها.
الرقابة اللاحقة: هي المقارنة بين المعايير الموضوعة سابقاً والنتائج والإنجازات الفعلية؛ والهدف من هذه الرقابة هو رصد الأخطاء، والسعي إلى علاجها بشكل فوريّ.

2. الرقابة بناءً على المستويات الإدارية، وتُشكّل الأنواع الآتية:

الرقابة ضمن مستوى الأفراد: وهي تقييم الأداء الخاص بالموظفين، وتحديد مستوى الكفاءة التي يتميزون بها، ودراسة سلوكهم الوظيفيّ.

الرقابة ضمن مستوى الوحدات الإدارية: هي قياس النتائج الفعلية لكلّ وحدة إدارية أو قسم إداري بشكل فردي؛ وذلك من أجل معرفة مدى كفاءة كلّ منها، وكيفية تحقيقها للأهداف المطلوبة.
الرقابة على كافة المؤسسة: وهي تقييم الأداء الخاص بكافة مكونات المؤسسة، وتحديد طبيعة الكفاءة الخاصة بها، وذلك لتحقيق كافة أهدافها العامة.
3. الرقابة بناءً على مصدرها، وتُقسم إلى نوعين هما:
الرقابة الداخليّة: هي الرقابة المطبقة داخل المنشآت، وتشمل كل مستويات الإدارة، والموظفين العاملين بها مهما كانت طبيعة وظائفهم.
الرقابة الخارجيّة: هي الرقابة المُطبقة خارج المنشآت، وتعتمد على دور الأجهزة الخارجيّة والمتخصصة بالوظائف الرقابيّة، وغالباً تتبع هذه الأجهزة للسلطات الحكوميّة.

الجهات الرقابية

أولاً : جهات داخلية

كل رئيس لمجموعة من الأفراد ويمارس سلطته الرقابية (مدير، مساعد مدير ، مشرف)

ثانياً جهات خارجية

جهات خارجية مختصة نظامية كانت أو قانونية.

(كمفتشي التصرفات الحكومية، باحثي المواصفات والجودة ، ديوان المحاسبة ، الهيئات العالمية لمنح شهادات الجودة "الأيزو")

الرقابة وفوائدها

أولاً المنظمة

اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها

التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد

التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها

اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية .

التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف

ثانياً الأفراد

اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافئات – حوافز – ترقيات)

اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده .

حفظ حقوق العاملين .

خطوات الرقابة

خطوات عملية الرقابة

1/ وضع معايير للأداء :

إن البداية لأي نظام رقابي فعال هي تحديد معايير أداء موضوعية ، فبدون المعايير يصعب التفريق بين الأداء الجيد والأداء الضعيف ، وإن من هذه المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء ، المعايير الزمنية التي تتعلق بمقدار الوقت المستغرق

لإنجاز أهداف معينة ، والمعايير الكمية المتعلقة بكمية ما ينجز من الأهداف وكيفية ما أنجز .

2/ قياس الأداء الفعلي :

بعد تحديد معايير الأداء تأتي الخطوة الثانية وهي قياس الأداء الفعلي الذي تم إنجازه، لبيان مدى ما تحقق من الأهداف ، وعلى وفق الخطة المرسومة ، وينبغي أن يتوافر في عملية القياس للأداء الأصالة والأبداع ، إذ أن كثيراً من الأعمال يصعب قياسها مباشرة مما يجعل اللجوء الى وسائل غير مباشرة في الرقابة أمراً ضرورياً .

3/ تحليل الانحرافات السلبية والإيجابية :

إن التحليل يفيد في الوقوف على أسباب نشوء الانحراف وتفسيره ضمن ظروفه, فلا يكتفي بمعرفة الانحرافات وإنما يلجأ الى تحليلها وذلك لمعرفة أسبابها , فالانحرافات قد ترشد الى ظاهرة سلبية ينبغي معالجتها أو ظاهرة إيجابية، فيتم استثمارها عن طريق تشجيع تكرارها.

4/ تصحيح الانحرافات :

تصحح الانحرافات إذا كانت سلبية، ومنع تكرارها وتشجيعها إن كانت إيجابية ,فالخطأ أو الخلل ينبغي أن يعالج معالجة جذرية دون تكراره ، أما إذا كان الانحراف إيجابيا فينبغي المحافظة عليه وتعزيزه ليتكرر .

****

تم بحمد الله ..بالتوفيق للجميع

المراجع ..

1. د. جميل احمد توفيق ، ادارة الاعمال (مدخل وظيفي) ، دار بيروت للنشر .
2. د. مدني عبدالقادر علاقي الادارة (دراسة تحليله للوظائف والقرارات الادارية) دار تهامة ، السعودية.
3. د. عمر وصفي عقيلي ، الادارة (اصول واسس ومفاهيم)، دار زهران ، عمان .
4. د. المهدي زعبية ، مبادئ ادارة الفعالة، دار النشر كلية المحاسبة غريان 2000.
5. د. بشير التويرقي ، مبادئ ادارة الفعالة ، دار النشر معهد القومي للإدارة 1994.
6. د. علي عباس ، 1/مدخل الي علم الادارة 2/اسس علم الادارة ، دار المسيرة .
7. سعاد نائف برنوطى ، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر، عمان- الاردن ، ط5، 2009م).
8. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي :الإدارة والأعمال،(دار وائل للنشر، عمان الاردن، ط3، 2011) .
9. مصطفى يوسف كافي، وأخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة):(مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2013م).

ملاحظات ..